

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



GÉNERO E PAPÉIS NO TRABALHO EM EQUIPA

Patricia Luege Neves e Sousa Miranda

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos do Trabalho e
das Organizações**

2020

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE PSICOLOGIA



GÉNERO E PAPÉIS NO TRABALHO EM EQUIPA

Patricia Luege Neves e Sousa Miranda

Dissertação orientada pela Professora Doutora Maria Isabel Paredes

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

**Área de Especialização em Psicologia dos Recursos Humanos do
Trabalho e das Organizações**

2020

Resumo

A realidade das organizações da atualidade assenta em modelos organizacionais que primam pela construção, formação e desenvolvimento de equipas de trabalho, uma vez que as organizações que se destacam e sobrevivem num mercado altamente competitivo e mutável são aquelas que apostam nas pessoas e no desenvolvimento e retenção dos seus talentos. O trabalho em equipa permite a troca dinâmica de conhecimentos e de sinergias que contribuem para o sucesso organizacional (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016 & Ferreira, Neves, & Caetano, 2011;).

O objetivo deste estudo é contribuir para um melhor conhecimento dos papéis que cada um dos géneros tem tendência para adotar nas equipas de trabalho e analisar se há diferenças significativas nos oito tipos de papéis em equipa propostos por Belbin (1983), nomeadamente, os papéis de Dinamizador(a), Implementador(a), Finalizador(a), Coordenador(a), Harmonizador(a), Coletor(a) de Recursos; Gerador(a) de Ideias e Avaliador(a) Analítico(a), e quais são estas diferenças entre os géneros na adoção de determinado papel em equipa. Os resultados foram obtidos a partir da resposta dada pelos participantes ao questionário de personalidade profissional OPQ32r, desenvolvido no sentido de descrever um conjunto de preferências e tendências comportamentais em contexto de trabalho.

Os resultados apresentam diferenças significativas em cinco dos oito papéis do trabalho em equipa. Os resultados médios dos participantes do género masculino revelam uma tendência estatisticamente significativa para a adoção do papel em equipa de Avaliador(a) Analítico(a), enquanto que os resultados médios das participantes do género feminino revelam uma tendência estatisticamente significativa para a adoção dos papéis em equipa de Coletor(a) de Recursos, Harmonizador(a), Finalizador(a) e Implementador(a).

Palavras-chave: Género, equipa, papéis em equipa.

Abstract

The reality of today's organizations is based on organizational models that excel in the construction, training and development of work teams, since the organizations that stand out and survive in a highly competitive and changing market are those that invest on people, and on the development and retention of their talents. Teamwork allows the dynamic exchange of knowledge and synergies that contribute to organizational success (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016 & Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

The aim of this study is to contribute to a better understanding of the roles that each gender has a tendency to adopt in the work teams and to analyze if there are significant differences in the 8 types of team roles proposed by Belbin (1983), namely, the roles of Shaper, Coordinator, Completer Finisher, Teamworker, Resource Investigator, Plant, Monitor Evaluator and Implementer, and what are these gender differences in the adoption of a certain team role. The results were obtained from the answer given by the participants to the occupational personality questionnaire OPQ32r, developed in order to describe a set of preferences and behavioral trends, present in the work context.

The results found statistically significant differences for five of the eight teamwork roles. The average results of male participants revealed a significantly higher trend towards adopting the role of Monitor Evaluator, while female participants showed a higher significant trend towards adopting the roles of Resource Investigator, Team worker, Completer Finisher and Implementer.

Keywords: Gender, team, team roles.

Índice

Resumo	iii
Abstract	iv
1. Introdução	8
1.1. Género e igualdade de papéis sociais	11
1.2. Valores Femininos	13
1.3. Equipas de trabalho	14
1.4. Papéis nas equipas de trabalho	15
1.4.1. Personalidade	20
1.4.2. Dimensões da Personalidade.	22
2. Método	25
2.1. Procedimento	25
2.2. Participantes	25
2.3 Instrumento	26
2.3.1. OPQ32r.	27
2.4. Técnicas de Análise Estatística	29
2.4.1. Teste de normalidade.	29
2.4.2. Teste-t de amostras independentes.	30
2.4.3. d de Cohen	30
2.4.4. Análise da variância (ANOVA).	30
3. Resultados	31
3.1. Diferenças entre médias dos resultados das subamostras do género feminino e do género masculino	31
3.2. Resultados no Teste d de Cohen (Tamanho do Efeito)	31
3.3. Resultados da Análise de variância TWO-WAY	32
4. Discussão de Resultados	32
4.1. Limitações e Sugestões para investigação futura	36
4.2. Conclusão	37
Referências Bibliográficas	38
Anexo A : Aviso de Proteção de Dados	45
Anexo B : As 32 escalas do OPQ32r, agrupadas em três domínios	56
Anexo C : Descrição das 32 Escalas do OPQ 32r	58

Anexo D: Equações Preditoras dos Papéis em Equipa com base nas Dimensões do Questionário OPQ32	62
Anexo E: Estatísticas Descritivas dos Resultados nos Tipos de Comportamento em Equipa	64
Anexo F: Resultados do Teste de Normalidade Kolmorov-Smirnov do Papel de Equipa de Coordenador	66
Anexo G: Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Equipa de Dinamizador	68
Anexo H: Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Equipa de Gerador(a) de Ideias	70
Anexo I: Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Equipa de Avaliador(a) Analítico(a)	72
Anexo J: Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Equipa de Coletor(a) de Recursos	74
Anexo K: Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Equipa de Finalizador(a)	76
Anexo L: Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Equipa de Harmonizador(a)	78
Anexo M: Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Equipa Implementador(a)	80
Anexo N: Resultados Two-Way ANOVA do Papel em Equipa Avaliador(a) Analítico(a)	82
Anexo O: Resultados Two-Way ANOVA do Papel de Equipa Coletor(a) de Recursos	84
Anexo P: Resultados Two-Way ANOVA do Papel de Equipa Finalizador(a)	86
Anexo Q: Resultados Two-Way ANOVA do Papel de Equipa Harmonizador(a)	88
Anexo R: Resultados Two-Way ANOVA do Papel de Equipa Implementador(a)	90
Anexo S: Resultados do Teste T para a diferença de entre médias dos resultados das duas subamostras de género	92

Índice de Quadros

Quadro 1- Papéis Do Trabalho Em Equipa _____	17
Quadro 2 - Caraterização da amostra _____	26

1. Introdução

O trabalho em equipa é apontado como o maior responsável pela evolução da espécie humana e de tudo o que nos rodeia. De tal forma, que são cada vez mais as evidências de que, em contexto empresarial, o trabalho em equipa torna possível o estabelecimento de objetivos institucionais cada vez mais ambiciosos, sendo facilitador de resultados positivos e da rentabilidade, e possibilitando o crescimento das empresas e da economia global (Haas & Mortensen, 2016; Procter & Currie, 2004).

O conceito de trabalho em equipa tem suscitado, na última década, cada vez maior interesse por parte dos investigadores, havendo a necessidade de uma abordagem transversal para melhor compreensão e abrangência do conceito, necessidade esta que vai sendo gradualmente colmatada pelo contributo de diversas áreas de investigação no estudo de equipas de trabalho e das suas especificidades. Vários autores definem as equipas como sistemas sociais com fronteiras definidas e funções diferenciadas, que de forma interdependente trabalham para a concretização de objetivos comuns (Passos, 2005; Procter & Currie, 2004; Savoie & Beaudin, 1995).

Com o destaque dado às equipas de trabalho dentro das organizações, os investigadores têm dedicado maior enfoque ao estudo dos fatores individuais que influenciam o desempenho das equipas, reconhecendo que as características individuais, como personalidade, experiências anteriores e fatores situacionais/comportamentais, desempenham um papel crucial no encadeamento dos processos de trabalho dentro de uma equipa (Tasa, Sears & Schat, 2010).

Desta forma, é importante salientar que, ao contrário do que comumente se poderia preconizar, equipas constituídas por pessoas cujas características diferem, mas se complementam e são compatíveis, tendem a apresentar resultados mais positivos do que equipas constituídas por pessoas com personalidades e características comportamentais idênticas (Baslow & Rubenfeld, 2003). A própria necessidade de se constituir uma equipa de trabalho mostra que nenhuma pessoa isolada possui a amplitude de capacidades necessárias e a experiência para a concretização de todos os objetivos. É, portanto, a diversidade de competências que permite olhar para uma equipa como uma força de trabalho conjunta. De acordo com vários autores, uma das formas de garantir a diversidade de uma equipa e garantir o seu sucesso é a combinação de diferentes personalidades compatíveis (Baslow & Rubenfeld, 2003; Ivanova-Stenzel & Kübler,

2011). Uma equipa funcional e harmoniosa deverá incluir uma ou duas pessoas com perfil de liderança, que poderão organizar e dirigir as atividades dos restantes membros, que representarão, numa situação ideal, uma variedade de personalidades – e.g. extrovertidos, introvertidos, organizadores, realizadores espontâneos, investigadores de factos e pensadores que possam conectar os pontos e sintetizar informação.

Uma das soluções apontadas para permitir a diversidade dentro de uma equipa de trabalho passa por diversificar o género das pessoas que a constituem, atribuindo-se os papéis a desempenhar de acordo com as características evidenciadas por cada um dos géneros (Anderson & Sleaf, 2010; Belbin, 2004).

De acordo com Chinchilla e León (2004, cit. por António, 2016), a existência de diferenças entre os géneros permite que homens e mulheres tenham papéis complementares tanto a nível pessoal como profissional, tornando as experiências interpessoais cada vez mais enriquecedoras. Em termos psicológicos, o género masculino tende a pensar de forma mais analítica, racional e quantitativa, uma vez que concentra um maior número de ligações neuronais numa parte do cérebro. Por outro lado, o género feminino tende a ser mais sintético, intuitivo e qualitativo, uma vez que as interligações neuronais são mais extensas e desta forma facilitam a integração tanto da informação verbal como não-verbal, e assimilam a informação periférica com mais rapidez (Baslow & Rubenfeld, 2003; Choddorow, 1978; Dinnerstein, 1977; Eagly, 1987; Gillian, 1982).

Na esfera social, podemos destacar que o género masculino tende a ser mais competitivo e a sua atenção está mais focada na concretização dos objetivos. Já o género feminino tem uma orientação para a sociabilização mais apurada e cooperativa, e valoriza todo o processo até a concretização dos objetivos (Anderson & Sleaf, 2004; Passos, 2005; War, 2003).

Num estudo realizado por Aritezeta e Aystaram (2003), as equipas de trabalho compostas maioritariamente pelo género feminino apresentaram um maior equilíbrio de papéis de trabalho em equipa (todos os papéis estavam presentes na equipa). 56% das equipas de trabalho apresentaram esse equilíbrio. Isto contrasta com o estudo realizado por Park e Bang (2002), citado por Aritezeta, Stephen & Senior (2007) que usou os mesmos critérios do estudo anterior, mas envolveu equipas compostas maioritariamente pelo género masculino, em que apenas 4% destas equipas apresentaram um equilíbrio

nos papéis de equipa. Aritzeta e Ayestaram (2003) e Park e Bang (2002) defendem que o equilíbrio de papéis pode ser moderado pela composição quanto ao género das equipas de trabalho. António (2016), também realça que o género feminino tem mais facilidade em comunicar as suas emoções e compreender as emoções do próximo, gerando respostas emocionais mais assertivas. Desta forma, a empatia é estabelecida com mais facilidade, transformando as emoções em ações produtivas.

Quando se aumenta a taxa de participação feminina no mercado de trabalho o desenvolvimento socioeconómico melhora significativamente, a partir da promoção da eficiência e da equidade e do aumento da utilização de todo um potencial humano. Estes fatores traduzem-se em maior capacidade de crescimento económico, incidindo na redução da pobreza. Fátima e Sultana (2009).

Apesar do elevado número de estudos que tem sido realizado nos últimos 50 anos, um dos maiores desafios da psicologia social e das organizações continua a ser compreender os efeitos do comportamento nos resultados dos grupos e das organizações, já que os resultados são ainda pouco consensuais, sendo que a própria operacionalização da diversidade e composição das equipas não é homogénea. Quando investigamos grupos e equipas de trabalho devemos ter em conta as suas configurações específicas, os processos de interação, as estruturas de poder, as relações de liderança e os resultados obtidos. Contudo, são ainda poucas as evidências acerca da importância do papel feminino dentro das equipas de trabalho alicerçadas num conjunto de instrumentos de medida completo e fidedigno (Passos, 2005).

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo investigar se existem diferenças na predisposição dos participantes do género masculino e das participantes do género feminino para assumirem papéis diferentes no trabalho em equipa.

O trabalho encontra-se dividido em quatro secções. Numa primeira secção é apresentada uma breve revisão da literatura, na segunda secção é apresentada a metodologia, na terceira secção os principais resultados e, por fim na última secção pela discussão de resultados, limitações e sugestões de investigações futuras e as principais conclusões.

1.1. Género e Igualdade de Papéis Sociais

O termo género¹ engloba tanto as diferenças biológicas como as diferenças sociais que são incutidas a partir da socialização e inerentes às representações culturais de cada sociedade (Tonha, 2019). O termo sexo faz referência às características biológicas, identidade natural de cada pessoa, que distinguem homens e mulheres no que toca a determinadas características específicas dos aparelhos reprodutores feminino e masculino e aos caracteres sexuais secundários de cada um dos sistemas hormonais (Borges, 2019).

Os papéis de género estão diretamente vinculados aos papéis sociais que dependem da cultura, da religião, da educação, da classe social, e do ambiente geográfico, económico e político de determinado contexto. A sociedade espera determinados comportamentos sociais distintos das mulheres e dos homens. Sendo que o género é um dos elementos fundamentais que define a nossa identidade, é importante frisar que ele deve ser compreendido como um dos princípios organizadores da construção da nossa individualidade dentro da diversidade e pluralidade existente nas sociedades contemporâneas (Borges, 2019).

De forma a assegurar a igualdade entre homens e mulheres, existe, por parte dos Estados e das organizações em geral, uma preocupação crescente, decorrente das mudanças constantes e da necessidade de enquadramento do género feminino, de forma a garantir uma melhor adaptabilidade às necessidades correntes. Atualmente, temos assistido ao aumento da responsabilidade social das empresas pelo impacto que as suas atividades têm nas sociedades, havendo a necessidade crescente de analisar não apenas os resultados financeiros das organizações, mas de igual modo o seu desempenho a nível ambiental e social (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016).

De acordo com Perista, Guerreiro, Jesus & Moreno (2008) o trabalho desenvolvido pela parceria de Desenvolvimento do Projeto de Diálogo Social e

¹ O género é um conjunto de representações sociais, baseadas em crenças ideias e valores construídos ao longo do tempo. É uma construção sociocultural que vai assumir diferentes papéis e englobar uma grande diversidade dentro de cada identidade que compõe os diferentes sexos e géneros (Borges, 2019).

Igualdade nas Empresas, destaca que as atuais exigências centradas no âmbito da responsabilidade social das organizações são muito mais complexas e abrangentes, os novos critérios éticos presentes nas sociedades em que estas organizações estão inseridas exigem destas constantes respostas no que toca a responsabilidades sociais como cidadania, envolvimento com a comunidade, desenvolvimento humano, inclusão social, diálogo social e igualdade de género. A igualdade de género deve estar presente nos princípios e valores das organizações, que devem investir na construção de relações de género igualitárias. A política presente nos recursos humanos deve estar assente em objetivos concretos de eliminação da segregação profissional, promovendo a participação das mulheres em funções de gestão, assim como a igualdade de género nos seus planos de ação e na sua política de gestão.

De acordo com Alis, Horts, Chevalier, Fabi e Peretti (2012), quando fazemos uma retrospectiva das causas subjacentes que vêm limitando as mulheres, durante várias décadas, na ocupação de cargos de destaque na hierarquia das organizações, podemos reunir uma série de fatores que clarificam essa condição ao longo dos tempos.

Alis et al. (2012) realçam que alguns fatores sociais e económicos são a causa da desigualdade do género em contexto corporativo:

Conjuntura das próprias regras da sociedade, onde não havia espaço para a igualdade de género;

Escolhas académicas, devido a toda uma orientação familiar e social, para que as mulheres optassem por carreiras literárias em vez de carreiras científicas, uma vez que o seu papel familiar estaria sempre em primeiro plano;

As mulheres eram orientadas a escolher empregos que limitavam as suas funções a cargos de pouca responsabilidade e baixa possibilidade de desenvolvimento das suas carreiras, sendo que os cargos com destaque e com mais oportunidades, visibilidade e promoção eram maioritariamente ocupados pelo universo masculino.

Muitos séculos de tradições, baseadas em estereótipos repressores presentes na discriminação ativa, condicionam as mulheres a salários inferiores, direitos violados e carreiras negligenciadas. Mas apesar das mudanças existentes nas sociedades atuais, as mulheres continuam a enfrentar o dilema de conciliar a necessidade de se afirmarem profissionalmente e a questão da maternidade. O aspeto biológico em causa é por si uma

desvantagem, uma vez que limita as mulheres desde a fase de contratação e ao longo do percurso da sua carreira profissional (Alis et al., 2012).

1.2 Valores Femininos

Para se adaptarem ao contexto organizacional, e reivindicar as suas necessidades enquanto profissionais, as mulheres tiveram de se encaixar no estilo predominantemente masculino. No entanto, esta realidade em muitas organizações já é diferente, uma vez que reconhecem cada vez mais os valores femininos como fatores de sucesso (Alis et al., 2012).

As organizações consideram que as características de género que distinguem as mulheres têm contribuído para dar resposta às novas exigências do mercado e a novos modelos de gestão (Rosener, 1990; Wilson, 2003).

Alis et al. (2012) consideram que os valores femininos são uma mais valia nas organizações visto que refletem as mudanças inerentes ao século XXI, já que são pautados por princípios éticos e afetivos, criando mais estabilidade no ambiente corporativo em que apenas vigoravam valores masculinos, centrados no poder físico, económico e tecnológico. As características femininas estão voltadas para um estilo mais democrático e primam pela delegação de responsabilidades, a partilha de informação e recursos, e a definição conjunta de objetivos (Rosener, 1990).

Tendo em conta as diferenças de género no processo de liderança, as mulheres manifestam um estilo de liderança mais participativo e cooperativo, onde podemos realçar a capacidade de negociação e resolução de problemas, e a capacidade de comunicação com o grupo baseada na empatia e racionalidade. O importante é pensar que a igualdade de género não pressupõe condescendências, cedências ou superioridades, mas sim a entreaajuda entre ambos os géneros, formação qualificada, apoio hierárquico, equilíbrio de oportunidades de desenvolvimento da carreira, o reconhecimento das competências profissionais por mérito e a possibilidade de ascensão na pirâmide hierárquica (Tonha, 2014).

1.3.Equipas de Trabalho

Segundo Kozlowski e Ilgen (2006), as equipas de trabalho assumem a forma de um coletivo, são criadas no sentido de executar tarefas organizacionais relevantes, partilham um ou mais objetivos em comum, interagem socialmente, são interdependentes, e atuam num determinado contexto organizacional que define limites, restringe a equipa e vai influenciar a troca com outros elementos da mesma entidade. As equipas de trabalho estão incorporadas num sistema social abrangente e vão assumir diferentes papéis com distintas responsabilidades.

Ferreira, Neves e Caetano (2011) consideram que as equipas de trabalho desenvolvem um sentimento de implicação partilhada e procuram sinergias entre os seus membros. Já Savoie e Beaudin (1995) salientam também que as equipas devem possuir uma interdependência, e que a qualidade das interações entre os membros é fundamental para a construção de equipas eficientes e eficazes.

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2016), a constituição de equipas funcionais numa realidade organizacional que necessita de se adaptar às constantes mudanças, para garantir uma vantagem competitiva no mercado, é um desafio para as organizações em geral. Zaccaro, Rittman e Marks (2001) realçam também o papel das contingências do meio que, por ser dinâmico e complexo, exige cada vez mais que as equipas tenham de se adaptar constantemente para garantir a sua eficácia. O sucesso de uma equipa depende da sua capacidade de adaptação às diferentes situações e condições, uma vez que cada um dos membros desempenha um papel diferente dentro da equipa.

Camara et al. (2016) defendem que as organizações devem ter conta alguns requisitos para que as equipas tenham um desempenho favorável:

- Definir antecipadamente a sua área de atuação;
- Assegurar o conjunto das competências necessárias para garantir com sucesso a missão da organização;
- Conhecer o grau de autonomia e capacidade de decisão dos seus membros;
- Designar como é feita a interface entre a gestão de topo e a equipa, tendo em conta a tomada de decisões;

- Estabelecer um plano de ação minucioso, com prazos concretos e metas realistas que conduzam aos resultados esperados, e implementar mecanismos de controlo e execução.

Para que se possam controlar os objetivos intermédios pré-estabelecidos para as equipas é imprescindível que os mecanismos de avaliação e controlo sejam definidos por fases de atuação e periodicidade. A avaliação e o controlo dos objetivos devem estar a cargo de elementos que não fazem parte das equipas, superiores hierárquicos diretos que acompanham o trabalho de determinada equipa, e, posteriormente, as conclusões devem ser debatidas em conjunto (Camara et al., 2016).

1.4.Papéis em Equipas de Trabalho

Meredith Belbin, após nove anos de investigação, desenvolveu em 1981 o modelo dos papéis em equipa, que é considerado uma ferramenta de grande utilidade, aplicada na atualidade a diversos contextos de trabalho. Este modelo serve de apoio para a formação de equipas eficazes, pois prediz um melhor desempenho das mesmas, uma vez que permite recolher uma série de informações inerentes ao âmbito do trabalho em equipa e distinguir os pontos fortes e fracos destas (Belbin, 2004).

Belbin (2004) explica que o papel de equipa pode ser compreendido como um padrão de comportamento característico, a maneira como cada um dos membros da equipa interage, promovendo desta forma o desenvolvimento de todos os membros e o progresso da equipa como um todo, esta tendência para a pessoa se comportar, contribuir e se relacionar com os outros de uma maneira específica

Belbin (2004) utiliza uma série de adjetivos/características para descrever cada um dos nove papéis identificados, distribuídos em três orientações distintas:

- Papéis orientados para a ação (necessidade de agir, tomar decisões): o dinamizador, o implementador e o finalizador;
- Papéis orientados para as pessoas (orientados para a necessidade de socialização e entendimento das pessoas): o coordenador, o harmonizador e o coletor de recursos;
- Papéis orientados para o pensamento, cerebrais (orientados para a resolução dos problemas e a racionalização): o gerador de ideias, o avaliador analítico e, em 1993, um nono papel foi adicionado, denominado de especialista.

Neste modelo, os papéis foram identificados a partir da análise de seis fatores a considerar: a personalidade, a capacidade mental, os valores atuais, a motivação, o ambiente em que a pessoa está inserida, as experiências e a aprendizagem dos papéis. Também é possível prever a partir dos papéis identificados a predisposição das pessoas obterem mais sucesso em determinada profissão ou tipo de trabalho. O modelo defende a hipótese de que para se formar equipes eficazes existe a necessidade de se criar um equilíbrio na equipe, com a presença de todos os papéis identificados (Andreson & Sleaf, 2012; Belbin, 2004; Katzenbach & Smith, 2001; Moscovici, 1998).

Belbin (2004) também considera que o conceito de papel em equipe (uma preferência para se comportar de maneira específica com outros membros da equipe durante a execução de tarefas) deve ser distinguido do conceito de papel funcional, que se refere às capacidades técnicas e aos conhecimentos operacionais relevantes para o trabalho. A partir das várias dimensões da personalidade é possível identificar a inclinação de cada membro para desempenhar determinado papel. Porém, tais constatações não invalidam que determinado membro de uma equipe de trabalho possa assumir mais do que um papel predominante ou assumir outros papéis, se houver necessidade de uma atuação diferente de acordo com determinado contexto.

Adicionalmente, Belbin (2004) enfatiza a ligação entre as diferentes fases de desenvolvimento de uma equipe e a necessidade da existência de diferentes papéis predominantes em cada uma dessas fases. Neste sentido, seis diferentes fases de desenvolvimento são propostas:

- Identificação de necessidades;
- Encontrar ideias;
- Elaboração de planos;
- Concretizar ideias;
- Estabilização da organização do trabalho em equipe;
- Continuidade do trabalho em equipe.

Segundo Belbin (2004), devemos olhar para as equipes como grupos de trabalho que devem estar em constante equilíbrio dinâmico, isto é, individualmente cada membro da equipe deve apresentar um conjunto de características que promovam um contrabalanço. Cada papel específico presente nos nove perfis identificados mostra ser valioso para o sucesso das equipes em geral. A composição de grupos de trabalho que

funcionem de forma harmoniosa deve ter em conta que cada pessoa possui pontos fortes ou características que atendem a uma necessidade específica dentro do grupo, não havendo necessidade de se duplicar papéis que já existem e que, uma vez duplicados, podem gerar conflitos desnecessários.

A combinação dos nove papéis identificados pelo autor permite colmatar algumas fragilidades e reforçar os pontos fortes das equipas, uma vez que cada um dos perfis vai ocupar-se exclusivamente das questões para a resolução das quais possui as aptidões necessárias, em prol da eficácia da equipa.

No quadro 1 podemos compreender como cada tipo de comportamento vai dar origem a um perfil específico, que apresenta pontos fortes e pontos menos positivos. As limitações de cada perfil de comportamento em equipa podem ser colmatadas pelas características dos restantes perfis, de forma a haver equilíbrio de papéis.

Quadro 1- Papéis Do Trabalho Em Equipa

Tipos de Comportamento	Descrição do Perfil	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Dinamizador/a	Responsável pela dinâmica competitiva do grupo, voltado/a inteiramente para a tarefa, influencia o curso dos acontecimentos.	Dinâmico, responde aos constantes desafios, extrovertido/a sempre predisposto/a a desafiar a inércia, é eficaz e assertivo/a, desafia a equipa a melhorar, questiona normas até encontrar as melhores abordagens para o problema.	Propenso/a à provocação e à irritabilidade, impaciente, mostra certa rispidez no trato com os outros.
Implementador/a	Responsável por transformar ideias em ações, implementa tarefas concretas a partir da compreensão das decisões e estratégias já definidas.	Disciplinado/a, sistemático/a, conservador/a, previsível, organizado/a e dotado/a de sentido prático para a ação.	Mostra pouca tolerância a novas ideias e aos sentimentos dos outros. É resistente à mudança e mostra certa inflexibilidade.

Nota. Aritzeta, Stephen e Senior (2007); Belbin (1981); SHL (2019).

(continua)

Quadro 1- Papéis Do Trabalho Em Equipa (continuação)

Tipos de Comportamento	Descrição do Perfil	Pontos Fortes	Pontos Fracos Identificados
Finalizador	Responsável por levar o grupo até ao fim do projeto, preocupado/a com os detalhes, atento/a aos problemas que possam surgir.	Metodoso/a, premeditado/a em vez de calculista, detalhista, diligente, perfeccionista, segue o plano até ao fim de acordo com o que foi traçado, focado/a no cumprimento de prazos.	Dificuldade em delegar tarefas, ansioso/a, mostra pouca aceitação ao que não é planeado ou previsível.
Coordenador	Responsável pela coordenação do grupo, traça os objetivos e define os papéis, delega tarefas. Visto/a como líder da equipa.	Transmite serenidade, estabilidade e autoconfiança, bom/boa ouvinte, é capaz de identificar os objetivos com clareza e reconhecer todos os potenciais contributos dos membros do grupo.	Pode ser considerado/a manipulador/a na constante cobrança aos membros da equipa de que os objetivos sejam alcançados. Não se evidencia em termos de intelecto ou criatividade.
Harmonizador	Responsável por incrementar a harmonia e o bom relacionamento entre todos, promove o espírito de equipa e a coesão.	Social, sensitivo/a, empático/a, perspicaz em vez de percetivo, traça planos a partir do contributo das ideias dos outros elementos do grupo.	Em momentos de crise pode tornar-se indeciso/a, mostra pouca assertividade.
Coletor de Recursos	Responsável por estabelecer os contactos externos e encontrar e negociar os recursos necessários para o bom funcionamento do grupo.	Comercial, diplomata, improvisador/a, explora as oportunidades, persuasivo/a, gosta de explorar novas oportunidades, extrovertido/a, curioso/a, cria relações com facilidade, comunicativo/a e entusiasta.	Mostra excesso de otimismo, o que em certas situações revela dispersão, por vezes tem facilidade em se desviar das tarefas concretas.

Nota. Nota. Aritzeta, Stephen e Senior (2007); Belbin (2004); SHL (2019).

(continua)

Quadro 1- Papéis Do Trabalho Em Equipa (continuação)

Tipos de Comportamento	Descrição do Perfil	Pontos Fortes	Pontos Fracos Identificados
Gerador de Ideias	Responsável pela criatividade do grupo, desenvolve novas ideias e abordagens é inovador/a no que concerne as ideias, mas mantém uma atitude marcada pela seriedade.	Génio da imaginação e criatividade, prima pela originalidade, inteligência acima da média, pensa fora da caixa, perito/a em encontrar ideias novas para resolução de problemas, foca-se no que é essencial.	Como é introvertido/a, vive no seu próprio mundo, em processo criativo tende a preferir trabalhar sozinho/a. pouco comunicativo/a, não tem em conta os detalhes práticos ou os protocolos, isto é, regras e critérios formais presentes nas dinâmicas de trabalho.
Avaliador Analítico	Responsável pelo pensamento crítico do grupo, analisa objetivamente e criticamente os problemas. Esta análise é feita habitualmente a partir das ideias que os outros elementos do grupo apresentem.	Sóbrio/a, estratega, obstinado/a, é uma pessoa perspicaz, prudente e analítico/a, que está constantemente a avaliar os prós e contras de determinada situação.	É geralmente visto/a como uma pessoa que manifesta pouca emoção no contacto com os outros. Não motiva os outros elementos da equipa e geralmente reage mais aos eventos em vez de os criar.
Especialista	Responsável por fornecer ao grupo os conhecimentos especializados que são necessários para a abordagem aos problemas que necessitem de um vasto conhecimento específico e técnico sobre a área em questão.	Cérebros especializados do grupo, acumula todo um conjunto de conhecimentos, é dedicado/a, concentrado/a, fornece um vasto leque de conhecimentos e capacidades necessário para o entendimento das questões específicas que possam surgir.	Tem a sua contribuição por vezes bastante limitada, uma vez que está focado nas questões que exigem toda a concentração nos aspetos técnicos e especializados, o que não lhe permite ter a visão geral de todos os outros aspetos necessários para o bom funcionamento do grupo.

Nota. Aritzeta, Stephen e Senior (2007); Belbin (2004); SHL (2019).

1.5. Personalidade

A personalidade pode ser descrita como um conjunto de padrões relativamente consistentes e perduráveis de percepção, pensamento, sentimento e comportamento, que distingue cada um de nós, tornando-nos seres singulares, isto é, pessoas com uma identidade única. Deve, portanto, ser compreendida como sendo um constructo englobante, uma vez que vai abranger os nossos pensamentos, motivos, emoções, interesses, atitudes e capacidades (Davidoff, 2001; Funder, 2013).

As diferenças individuais existentes em cada pessoa, presentes nos traços de personalidade, vão estar relacionadas com muitos aspetos importantes da nossa vida, incluindo o desempenho no trabalho (Hurts & Donovan, 2000). Com base nos traços da personalidade, as pessoas traçam as suas escolhas profissionais e identificam-se com determinados contextos laborais (Furnham & Plaloïou, 2016).

A forma como reagem às diversas situações relacionadas com o trabalho é diferente de pessoa para pessoa, assim como a percepção que causam nos outros através da sua atuação, isto é, do seu comportamento. Porém, não são apenas os traços da personalidade que vão determinar o comportamento no trabalho. O comportamento no trabalho é influenciado por outros fatores, tais como as aptidões, as motivações, os fatores demográficos e a inteligência. A diversidade humana nas suas mais distintas personalidades são uma mais valia para responder às exigências do trabalho, sendo que o trabalho em equipa depende desta interdependência e é o resultado desta interação contínua que contribui para o sucesso das organizações (Furnham, 2017).

Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2011), a personalidade pode ser compreendida como um conceito que foi evoluindo no decorrer de várias décadas de investigação, a partir da contribuição de várias áreas do saber e de diferentes abordagens, justificadas pela necessidade de se compreender a amplitude do conceito. A psicologia e as ciências sociais e humanas enfatizam que as pessoas devem ser vistas como um todo, já a biologia e as ciências computacionais focam os traços, dimensões ou fatores como aspetos parcelares da estrutura da personalidade.

Quando se aborda o estudo da personalidade, constata-se que não há uma teoria da personalidade que seja aceite por todos os psicólogos. A discordância existente entre diferentes orientações teóricas, assim como as influências metodológicas e as suas distintas formas de aplicação, deram origem a uma constante evolução do conceito ao

longo do século XX. Durante a primeira metade do século XX, as abordagens psicológicas foram as predominantes, a evolução e a dinâmica do conceito passava pelo entendimento da complexa interação de necessidades, impulsos, motivos e conflitos (Ferreira et al., 2011; Hansenne, 2003).

Segundo Allport (1937), citado por Ferreira et al. (2011), a personalidade de cada pessoa é formada a partir da organização dinâmica dos seus sistemas psicofísicos, e os traços constantes e estáveis vão ser determinantes no comportamento e pensamento de cada pessoa. A personalidade deve ser compreendida como um conjunto de traços consistentes, manifestos e racionais. As pessoas são seres ativos e únicos, responsáveis pelo esforço de adaptação ao meio. Esta adaptação é mediada principalmente pelos seus processos perceptivos e cognitivos. Já Murray (1938), citado por Ferreira et al. (2011), preocupa-se com o lado mais profundo da personalidade, destacando que cada pessoa possui um conjunto de necessidades específicas que funcionam como o lado energético do comportamento. Este lado pode ser manifestado tanto de forma consciente como inconsciente. Murray realça que os métodos psicométricos não identificam os traços de personalidade, uma vez que as análises estatísticas não apuram os motivos de determinado comportamento, e não fica clara a dinâmica de forças que atuam neste.

Tendo em conta a abordagem de Ferreira et al. (2011), as décadas seguintes foram conseqüentemente marcadas pela investigação dos traços e necessidades. As investigações assentaram em metodologias clínicas, experimentais e psicométricas que procuraram apurar a estrutura e a dinâmica da personalidade, e como se desenvolvem os traços e as necessidades de cada pessoa.

Podem-se compreender os traços como padrões consistentes de pensar, sentir e agir que distinguem uma pessoa da outra. Contudo, os modelos compostos por conjuntos de traços foram alvo de várias críticas, uma vez que eram insuficientes para dar resposta à complexidade e especificidade da personalidade. Foi introduzida uma nova unidade de análise denominada por tipo, que pode ser compreendida como um conjunto integrado de propriedades ou padrões de traços que se verificam simultaneamente em cada pessoa. O tipo possui um carácter descontínuo em oposição ao traço, uma vez que integra componentes diferentes. O resultado da combinação destes componentes é expresso em propriedades que não caracterizam cada componente em separado, mas sim no seu conjunto. Neste contexto, podemos então definir a personalidade como um padrão único e específico de traços, que funcionam como um

todo organizado, em interação permanente com a situação e que suporta a consistência trans-situacional do comportamento de uma pessoa (Almiro, 2013; Costa & McCrae, 2000; Ferreira et al., 2011; Jonhson, 1997).

As abordagens fenomenológicas, patentes na década de 60, enfatizam a forma como os sujeitos experienciam o mundo e o seu eu. A investigação do estudo da personalidade passa a ter outro relevo, realçando a relação pessoa-situação, concentrando-se na demonstração longitudinal e trans-situacional da consistência do comportamento (Ferreira et al., 2011).

A consistência de um comportamento no sentido transversal vai preocupar-se com os diferentes tipos de comportamento manifestado em cada situação. Já no sentido longitudinal, realça como determinado comportamento se verifica ao longo da vida de cada pessoa. Portanto, a consistência do comportamento passa a ser alvo de investigação, tendo como pilares de orientação a preocupação em investigar a origem da personalidade (hereditariedade-meio), a relação entre cognição, afeto, motivação e comportamento, assim como a utilidade e a necessidade do *self*, focando também a relação existente entre personalidade e saúde (Ferreira et al., 2011).

A evolução do estudo da personalidade a partir da década de 1980 é marcada principalmente pela abordagem social. Segundo esta perspectiva, podemos entender a personalidade como um conjunto de cognições e crenças de como as pessoas percebem o mundo que os rodeia. (Ferreira et al., 2011). De acordo com Davidoff (2001, p.536), a teoria de aprendizagem social cognitiva de Albert Bandura defende que “os seres humanos são seres complexos e ativos, sendo que a observação em contextos sociais constitui um fator determinante na regulação do comportamento”.

Já o sentimento de autoeficácia é crucial para o desenvolvimento de cada pessoa, uma vez que contribui para a sua saúde mental. A experiência e a aprendizagem desempenham um papel fundamental na construção e na evolução da personalidade, uma vez que influenciam a sua transformação, sendo que muitas vezes nos transformamos naquilo que fazemos (Ferreira et al., 2011; Hansenne, 2003).

1.5.1. Dimensões da personalidade.

Os traços ou dimensões da personalidade devem ser compreendidos como disposições comportamentais que condicionam o comportamento social, são

relativamente estáveis e são construídos a partir de elementos fundamentais integrados num sistema de organização complexo (Furnham, 2017).

O modelo dos cinco grandes fatores da personalidade (*The Big Five Dimensions*) é utilizado para avaliar a personalidade em diversos contextos, incluindo o contexto de trabalho (Campbell, Hall & Lindzey, 2008; Hansenne, 2003).

As cinco dimensões da personalidade podem ser descritas da seguinte maneira: Neuroticismo/Ajuste, é a dimensão clássica da personalidade, está integrada na maioria dos modelos. Tem em consideração as diferenças individuais na inclinação para construir, perceber e sentir a realidade. Deve ser compreendida a partir da avaliação da pessoa em um contínuo que vão desde a capacidade de adaptação até à instabilidade emocional; Extroversão/Introversão, também é uma dimensão clássica, que reflete a quantidade e a intensidade das relações com o meio ambiente e das relações sociais, a tendência para buscar contactos com o meio ambiente com energia, entusiasmo e confiança, e para viver as experiências de forma positiva, mede a necessidade de estimulação das pessoas; Abertura à experiência, esta dimensão agrupa diferentes tipos de comportamento em torno de novas experiências, de acordo com um conjunto de interesses, representações, crenças e valores individuais, examina até que ponto a pessoa é proativo e está aberto à experiência, à tolerância e à exploração de novos contextos; Amabilidade/Afabilidade, esta dimensão diz respeito à natureza das relações com os outros, toca no aspeto da qualidade das relações interpessoais num espectro que varia entre a compaixão e o antagonismo presente nos pensamentos, sentimentos e ações; Conscienciosidade, esta dimensão foca aspetos como a orientação, a persistência dos comportamentos e o controlo dos impulsos, tem em conta elementos dinâmicos como a antecipação, a orientação para o sucesso e a orientação para a tarefa, entre outros, e também elementos de controlo e inibição do comportamento, como a perseverança, e o respeito pelas normas e procedimentos (Rolland, 2012; Simões & Lima, 2006).

Investigações anteriores consideram que o estudo da personalidade deverá comportar as diferenças entre géneros (Feingold, 1994; Weisberg, DeYoung & Hirsh, 2011). As diferenças entre géneros no que diz respeito aos traços de personalidade caracterizam-se em termos do resultado obtido para um determinado traço, expresso através de médias.

O estudo das diferenças tem como objetivo estudar padrões de comportamento em homens e mulheres, comportamentos estes que abarcam o comportamento individual e social (Hyde, 2005). Por esta razão, os cinco fatores comportam, dentro de cada um, facetas específicas que se agrupam entre si para formar os grandes traços de personalidade, sendo que é através do estudo das facetas da personalidade que mais facilmente se podem prever comportamentos.

Os resultados encontrados na literatura no que concerne às diferenças entre género apontam para a existência de diferenças nos fatores de Neuroticismo, Amabilidade e Extroversão (Buss & Duntley, 2008; Costa, 2001; Feingold, 1994; Weisenberg, DeYoung & Hirsh, 2011). No entanto, quando consideradas as facetas que compõem cada um dos fatores, existem alguns resultados relevantes a ter em conta.

No fator Neuroticismo, as mulheres tendem a revelar maiores níveis de ansiedade, depressão, vulnerabilidade e baixa autoestima, enquanto os homens apresentam maiores níveis de raiva e hostilidade (Costa, 2001; Weisenberg, DeYoung & Hirsh, 2011).

Em relação ao fator Extroversão, os estudos apontam para a existência de maiores diferenças nas facetas de sociabilização, assertividade, emoções positivas e procura de excitação. As facetas mais características do género feminino são as emoções positivas, a sociabilidade, enquanto no sexo masculino se evidenciam a assertividade e procura de excitação (Weisenberg, DeYoung & Hirsh, 2011).

Em termos do fator Amabilidade, o género feminino apresenta maior tendência para mostrar empatia pelos sentimentos e preocupações dos outros.

No que diz respeito à Abertura à Experiência, apesar de não serem reportadas diferenças entre géneros em relação a este fator, as mulheres apresentam maior sentido e preocupação estética, enquanto os homens apresentam maior propensão para a vertente de ideias, com maior criatividade (Costa, 2001; Feingold, 1994; Weisenberg, DeYoung & Hirsh, 2011).

No fator Conscienciosidade, a literatura realça as diferenças existentes nas facetas de organização, obediência, autodisciplina e perfeccionismo, onde as mulheres apresentam resultados mais elevados, apesar de não terem sido encontradas diferenças estatisticamente significativas ao nível do fator global (Weisenberg, DeYoung & Hirsh,

2011). Os autores registam também evidências da existência de influência da idade na faceta de organização, no caso das mulheres, e acrescentam que existe uma correlação positiva entre a faceta perfeccionismo e as facetas do Neuroticismo, onde as mulheres apresentam resultados em média mais elevados para a ansiedade e depressão

Tendo em conta que a construção dos papéis em equipa de Belbin surgiu alicerçada nos traços e facetas da personalidade, e considerando as evidências fornecidas pela literatura, será expectável que no presente estudo se encontrem diferenças significativas entre os géneros no que concerne à tendência para a adoção de determinados papéis de equipa por mulheres e por homens.

2.Método

2.1. Procedimento

A presente dissertação é um estudo quantitativo e transversal, que analisa as diferenças entre géneros quanto à tendência para assumirem diferentes tipos de comportamentos em equipa.

Para se realizar este estudo, os participantes de ambos os géneros responderam *on-line* ao questionário de personalidade OPQ32r (Questionário de personalidade profissional). Os dados foram recolhidos a partir da plataforma *on-line* da empresa SHL, especializada em investigação e consultoria em gestão de recursos humanos, após aceitação pelos participantes do termo de confidencialidade em que é assumido que os dados, anonimizados e agrupados, podem ser utilizados para fins de investigação.

Os resultados utilizados neste estudo foram derivados em *stems* (dez classes normalizadas), com uma escala de 1 a 10, com média de 5,5 e desvio-padrão de 2.

2.2. Participantes

A amostra deste estudo é composta por 2560 participantes de nacionalidade exclusivamente portuguesa. Estes participantes responderam ao questionário no âmbito de processos de recrutamento, seleção, avaliação de potencial, mobilidade interna e desenvolvimento de carreira e de competências comportamentais, de empresas de diversas áreas de atividade. Os dados sobre os participantes foram fornecidos de forma totalmente anonimizada e após assinatura de um acordo de confidencialidade entre a

aluna e a SHL. A amostra encontra-se dividida em 1162 (45,4%) participantes do género feminino e 1398 (54,6%) do género masculino.

Em relação à idade dos participantes deste estudo, 129 (5%) têm idade inferior a 21 anos, 1632 (63,7%) têm idades compreendidas entre os 21 e os 25, 204 (8%) têm idades entre os 26 e os 30 anos, 287 (11,2%) têm idades entre os 31 e os 35 anos, 179 (7%) têm idades compreendidas entre os 36 e os 40 anos, 55 (2,1%) têm idades entre os 41 e os 45 anos, 23 (0,9%) têm idades entre os 46 e os 50 anos, 10 (0,4%) têm idades entre os 51 e os 55, 1 (0,0%) têm idades entre os 56 e os 60 anos, 40 participantes optaram por não revelar a idade. Os dados foram obtidos entre outubro de 2012 e março de 2020.

Quadro 2 - Caracterização da amostra

Género	Idade										
	<21	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	N/D	
Feminino n=1162	6,0%	60,0%	9,7%	13,5%	7,7%	1,7%	0,7%	0,1%	0,0%	0,6%	45,4%
Masculino n= 1398	4,2%	66,9%	6,5%	9,3%	6,4%	2,5%	1,1%	0,6%	0,1%	2,4%	54,6%
Total	5,0%	63,8%	8,0%	11,2%	7,0%	2,1%	0,9%	0,4%	0,0%	1,6%	100%

2.3. Instrumento

Os inventários OPQ, questionários de personalidade profissional, foram desenvolvidos pela empresa especializada em investigação e consultoria em gestão de recursos humanos SHL, tendo em conta que havia a necessidade de se criar instrumentos psicométricos que operacionalizassem dimensões da personalidade das pessoas importantes em contexto específico de trabalho. A sua conceção teve em conta critérios como: ser um teste de personalidade desenvolvido para ser aplicado pelas organizações de maneira a recolherem informação sobre aspetos da personalidade preditores do desempenho em diverso ambientes e funções profissionais, poder ser usado pelos gestores e técnicos de recursos humanos e estar fundamentado em princípios psicométricos consolidados (Brown & Bartram, 2009a).

Desta forma, é possível recolher informações sobre as pessoas no que concerne às suas preferências e tendências comportamentais em contexto laboral (SHL, 1999). Em 2017, o OPQ32 foi reconhecido pela *British Psychological Society* como um dos melhores testes de personalidade profissional existentes (Brown & Bartram, 2009a).

O modelo geral deste instrumento utilizado em avaliação e desenvolvimento nas organizações divide a personalidade em três domínios principais: relação com os outros, estilo de pensamento, e sentimentos e emoções. No centro deste modelo, e interagindo com os outros três domínios, encontra-se um quarto domínio denominado dinamismo. O dinamismo é composto por escalas/dimensões que se relacionam com fontes de energia, que vão impulsionar e motivar determinados comportamentos (SHL Portugal, 1999).

Além dos três domínios principais importa salientar que cada um deles desdobra-se em subdomínios com dimensões específicas. Assim sendo, o domínio das Relações com as Pessoas inclui dimensões que, por sua vez, estão agrupadas em três distintos subdomínios: Influência, onde encontramos as dimensões Persuasivo(a), Organizador(a), Direto(a) e Independente; Sociabilidade, em que estão presentes as dimensões Extrovertido(a), Afiliativo(a) e Autoconfiante; Empatia, que engloba as dimensões Modesto(a), Democrático(a) e Humano(a) (SHL Portugal, 1999).

O domínio do Estilo de Pensamento inclui dimensões de três subdomínios (Anexo B). O subdomínio Análise, com as dimensões Calculador(a), Crítico(a) e Observador(a); o subdomínio Criatividade e Mudança, com as dimensões Convencional, Conceptual, Inovador(a), Procura da Variedade e Adaptável; e o subdomínio Estrutura, com as dimensões Planificador(a), Metódico(a), Consciencioso(a) e cumpridor (SHL Portugal, 1999)

O último domínio faz referência aos Sentimentos e Emoções e as dimensões estão agrupadas em dois subdomínios. O subdomínio Emoções, onde encontramos dimensões como Tranquilo(a), Preocupado(a), Imperturbável, Otimista, Confiante e Emocionalmente Controlado(a); e o subdomínio Dinamismo, com as dimensões Enérgico(a), Competitivo(a), Realizador(a) e Decidido(a) (SHL Portugal, 1999).

2.3.1. OPQ32r.

O OPQ32r é a versão mais recente dos OPQ que permite apoiar variados processos de gestão das pessoas, como o recrutamento e seleção, promoção e aconselhamento de carreira, formação e desenvolvimento de equipas, auditorias ao

potencial individual e em uma série de projetos e investigação. Este instrumento foi adaptado em 30 idiomas e os seus constructos e itens foram aferidos de modo a serem utilizados a nível internacional, uma vez que os resultados no questionário podem ser comparados com um grupo representativo da população a que pertence o respondente (Brown & Bartram, 2009a).

O OPQ32r demora cerca de 25 minutos a ser respondido, tem um formato de escolha forçada, com 104 blocos, sendo que cada um destes blocos possui três afirmações. Os respondentes devem escolher duas das três afirmações presentes nos 104 blocos, uma que melhor se identifica com a sua forma habitual de se comportar, e outra que menos se identifica com a sua forma habitual de se comportar, dificultando desta forma a manipulação e distorção deliberada na resposta ao questionário, garantindo um nível mais elevado de validade e de precisão. O instrumento possui uma escala (índice de consistência) que permite avaliar a consistência das respostas selecionadas pelos respondentes. Desta forma, é possível avaliar se a pessoas respondeu a itens semelhantes de forma consistente e identificar padrões de resposta aleatória (Brown & Bartram, 2009a).

Cada item que compõe o conteúdo do questionário está diretamente relacionado com o modo como cada pessoa se comporta, pensa e sente em contexto laboral. O OPQ32 operacionaliza 32 dimensões da personalidade (Anexo C)

A estrutura do OPQ32r permite interpretar padrões complexos da personalidade, analisando de forma detalhada os traços de personalidade relevantes para determinado contexto específico e para a função/ papel que determinada pessoa desempenha dentro da organização. Quando aplicado aos membros de uma equipa fornece informações que contribuem para a formação e desenvolvimento de equipas eficazes, analisando possíveis lacunas a ser colmatadas com formação profissional (Brown & Bartram, 2009a).

O Manual Técnico do OPQ32r (Brown & Bartram, 2009b) inclui dados sobre a precisão e a validade do instrumento. Esta versão dos questionários OPQ é cotada de acordo com a Teoria da Resposta ao Item (TRI). Neste caso, não se adequa a utilização do Alpha de Cronbach, que proporciona uma única estimativa da precisão para cada escala. A TRI permite uma abordagem mais abrangente à precisão baseada no erro padrão da medida. É calculado um indicador compósito da precisão ao comparar o

quadrado dos erros padrão da medida numa determinada amostra com a variância dos resultados na escala. A média da precisão compósita para as escalas do OPQ32r na amostra de calibração do questionário (N = 518) é de 0,84 (mínimo de 0,68 para a escala Convencional e máximo de 0,91 para a escala Organizador) (Brown & Bartram, 2009b).

Quanto à validade de construção, as correlações entre a versão normativa do OPQ32 e a versão OPQ32r utilizada neste estudo é de 0,70 (Brown & Bartram, 2009b). A análise dos componentes principais sugeriram a existência de seis componentes que explicam 58,1% da variância, muito próximos do modelo dos Cinco Grandes Fatores da personalidade, mas separando duas facetas da Abertura à Experiência: abertura a novas ideias (englobando as escalas de Procura da Variedade, Convencional (invertido) e Cumpridor (invertido)); e pensamento crítico (englobando as escalas Conceptual, Crítico e Calculador) (Brown & Bartram, 2009b).

No que respeita à validade empírica, foram realizados vários estudos para avaliar a validade preditiva do questionário OPQ32r que revelaram correlações com resultados de avaliação do desempenho (variáveis critério) entre 0,27 e 0,35.

O tratamento de dados foi realizado com recurso ao software IBM SPSS Statistics (v.26 SPSS Inc., Chicago, IL).

Através dos resultados nas 32 dimensões da personalidade operacionalizadas pelo OPQ32r foram calculadas as tendências para assumir determinado papel em equipa, de acordo com as equações expostas no quadro presente no Anexo D. Para obtenção dos resultados correspondentes aos papéis em equipa de Belbin, foi necessário inverter os resultados nas dimensões tranquilo, imperturbável, metódico, decidido, independente, direto, competitivo e crítico.

2.4. Técnicas de Análise Estatística

2.4.1. Teste de Normalidade.

Em primeiro lugar, foi realizado um teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov, que teve como objetivo estudar a distribuição dos resultados das variáveis dependentes (resultados nos oito tipos de papéis no trabalho em equipa). Foram recolhidas informações sobre a normalidade da distribuição dos resultados nas variáveis contínuas, mais especificamente sobre a sua assimetria e curtose (Pallant, 2005).

A análise do teste de normalidade revela que a distribuição dos resultados das variáveis infringe o princípio da normalidade, no entanto, é importante salientar que as retas de regressão estão muito próximas da distribuição normal (Anexos F, G, H, I, J, K, L, M). Saliente-se que se a distribuição for perfeitamente normal o valor da assimetria e da curtose é 0, uma ocorrência incomum nas ciências sociais (Pallant, 2005).

Por outro lado, Pallant (2005) salienta que se o tamanho da amostra for elevado, o que se verifica no presente estudo ($N= 2560$), no caso de existir assimetria, esta não origina diferenças significativas na análise dos resultados. Portanto, optou-se pela utilização de técnicas de estatística paramétricas, já que as mesmas apresentam maior sensibilidade na determinação das diferenças e das relações existentes entre as variáveis.

2.4.2. Teste-t de amostras independentes.

O teste-t é uma técnica estatística utilizada para comparar médias entre dois grupos (comparação de pares) no sentido de se apurar se existem diferenças significativas nos resultados obtidos numa variável dependente. Aplicado ao presente estudo, o teste-t foi utilizado para determinar a existência de diferenças significativas entre as médias dos resultados nos papéis em equipa, obtidos a partir das respostas ao questionário de personalidade OPQ32r, das duas subamostras de participantes dos géneros feminino e masculino.

2.4.3. *d* de Cohen

O tamanho do efeito é calculado a partir do *d* de Cohen, que é uma técnica estatística que determina a diferença nos resultados médios dos dois subgrupos, identificada em unidades de desvio padrão.

2.4.4. Análise da Variância (ANOVA).

A análise da variância (ANOVA) é uma técnica estatística usada para comparar as médias obtidas por vários grupos. No presente estudo, a análise estatística ANOVA-TWO WAY serviu para estudar a interação entre o género e o nível etário dos participantes.

Desta forma, analisou-se o efeito do género dos participantes assim como da sua idade na tendência para adotar diferentes tipos de comportamento em equipa. Quanto à idade, a amostra foi dividida em dois subgrupos etários, o primeiro subgrupo com os participantes até 25) anos e o segundo grupo com os participantes com mais de 26 anos. O racional subjacente a esta divisão foi o de estudar o efeito da idade considerando um

subgrupo de participantes mais jovens e provavelmente com pouca experiência profissional e um subgrupo de participantes em idade ativa.

3. Resultados

3.1. Diferenças entre Médias dos Resultados das Subamostras do Género Feminino e do Género Masculino

Realizou-se, em primeiro lugar, um teste-t de amostras independentes com o objetivo de investigar se existem diferenças entre géneros nas médias dos resultados nos perfis dos diferentes papéis em equipa.

Foram encontradas diferenças estaticamente significativas entre as médias dos resultados no questionário de personalidade profissional OPQ32r preditores da tendência para desempenhar os papéis em equipa Avaliador(a) analítico(a) ($p=0,000$), Coletor(a) de recursos ($p=0,002$), Finalizador(a) ($p=0,000$), Harmonizador(a) ($p=0,000$) e Implementador(a) ($p=0,000$). Não foram encontradas diferenças significativas entre os resultados obtidos pelos participantes dos dois géneros nos restantes tipos de comportamento em equipa (Anexos F, G e H).

Os resultados obtidos para os papéis em equipa em que foram encontradas diferenças significativas indicam uma maior tendência do género masculino para assumir papéis de Avaliador analítico(a) ($M_M = 63,48$ vs $M_F = 60,72$), e uma maior tendência do género feminino para assumir papéis de Coletor (a) de recursos ($M_F = 55,31$ vs $M_M = 53,85$), Finalizador(a) ($M_F = 76,44$ vs $M_M = 70,02$), Harmonizador(a) ($M_F = 83,29$ vs $M_M = 76,77$), Implementador(a) ($M_M = 63,48$ vs $M_F = 60,72$) (Ver em Anexo E as médias e os desvios-padrão dos resultados dos dois subgrupos nos oito papéis em equipa).

3.2. Resultados no Teste d de Cohen (Tamanho do Efeito)

A análise do Tamanho do Efeito foi calculada utilizando o d de Cohen. Os resultados revelam que o tamanho do efeito é pequeno nas diferenças entre médias para os cinco papéis do trabalho em equipa em que aquelas são significativas. Para o papel Avaliador(a) Analítico(a) $d = -0,30$; para o Coletor(a) de Recursos $d = 0,12$; para o Finalizador(a) $d = 0,46$; para o Harmonizador(a) $d = 0,44$; para o Implementador(a) $d = 0,28$. No entanto, no caso das diferenças entre os resultados dos participantes dos dois

gêneros quanto à tendência para adotarem o papel de Finalizador(a) e de Harmonizador(a) os resultados de um tamanho do efeito médio.

3.3. Resultados da Análise de Variância TWO-WAY

Uma vez que foram identificadas diferenças significativas entre os subgrupos para alguns dos resultados da tendência para adotar certos papéis em equipa, considerou-se importante investigar a interação entre faixa etária (participantes com idade até 25 anos e participantes com idade entre 26 e 60 anos) e género (participantes do género feminino e participantes do género masculino).

Para o papel de Avaliador (a) Analítico(a), a interação não é significativa, com $F(1, 2516) = 1,55$, $p = 0,214$, $\eta^2 = 0,000$. Para o papel de Coletor(a) de Recursos, a interação género e idade é não é significativa, com $F(1, 2516) = 0,91$, $p = 0,342$, $\eta^2 = 0,000$. No que diz respeito ao papel de Finalizador(a), a interação entre género e idade não é significativa, já que $F(1, 2516) = 3,29$, $p = 0,07$, $\eta^2 = 0,001$. Para o papel de Harmonizador(a), a interação entre idade e género não é significativa, com $F(1, 2516) = 0,10$, $p = 0,747$, $\eta^2 = 0,000$. No que diz respeito ao papel Implementador, a interação é significativa, $F(1, 2516) = 4,18$, $p = 0,041$, $\eta^2 = 0,002$.

4. Discussão de Resultados

Quando falamos em equipas diversificadas devemos ter em conta a diversidade baseada em atributos observáveis que englobam além do género, a idade e a ocupação profissional (Ashforth & Meal, 1989; Jackson, May & Whitney, 1995; Joshi & Jackson, 2003).

Equipas heterogéneas tendem a fornecer resultados de melhor qualidade do que equipas constituídas apenas por homens e grupos homogéneos em termos de personalidade (Passos, 2005).

Estudos anteriores (Anderson & Sleap, 2004; Sommerville & Dalziel, 1998) demonstram que o género feminino apresenta maior tendência para assumir o papel em equipa de Harmonizador(a) e o género masculino o papel em equipa de Avaliador(a) Analítico(a).

Assentando nas evidências encontradas em estudos anteriores, será de esperar que no presente estudo sejam encontradas diferenças significativas relativamente aos

papéis que tendencialmente os géneros assumem nas equipas de trabalho, de acordo com as características tendenciais da personalidade do género feminino e do género masculino. Para obter informação sobre as preferências nos papéis em equipa, os questionários de personalidade profissional constituem um instrumento amplo, que permite diferenciar comportamentos individuais e de interação com os restantes membros de uma equipa. e a sua relação com os traços de personalidade individuais.

Numa primeira análise, a comparação entre os géneros, no que diz respeito aos resultados obtidos para cada um dos oito papéis de Belbin, evidenciam a existência de diferenças significativas entre géneros para os papéis de Avaliador(a) Analítico(a), Harmonizador(a), Coletor(a) de Recursos, Implementador(a) e Finalizador(a).

Os resultados mostram que o género masculino tem uma tendência mais elevada para assumir o papel em equipa de Avaliador Analítico e que o género feminino tende a adoção de papéis em equipa como Coletor(a) de Recursos, Finalizador(a), Harmonizador(a) e Implementador(a).

Estes resultados encontram suporte em estudos anteriores (Nolen-Hoeksema, 2010; Tonha, 2014) que realçam a maior facilidade que o género feminino apresenta para comunicar as suas emoções e compreender as emoções dos outros, transformando as emoções em ações produtivas, resultando num estilo de liderança mais participativo e cooperativo, que prima pela capacidade de negociação e resolução de problemas.

No que diz respeito ao papel em equipa de Coletor(a) de Recursos, os resultados realçam a maior tendência para a adoção deste papel pelo género feminino comparativamente aos participantes do género masculino (ver Quadro em Anexo S). A maior tendência para a adoção do papel em equipa de Coletor de Recursos tem na base dimensões da personalidade como Extrovertido(a); Autoconfiante, Adaptável e Persuasivo (ver descrições em Anexo C). Realçam competências interpessoais, capacidade de negociação e diplomacia, socialização e criatividade.

Relativamente ao papel em equipa de Finalizador(a), os resultados do estudo mostram que o género feminino tem uma tendência significativamente mais elevada para assumirem este papel comparativamente ao género masculino (ver quadro Anexo S). As dimensões da personalidade que compõem a equação preditora da adoção do papel de Finalizador (ver Anexo D) , nomeadamente Conscioso(a), Metódico(a) e Planificador(a), apontam para que as pessoas que desempenham este papel nas equipas

de trabalho estão centradas nos detalhes, são empenhadas e conscienciosas, funcionam de forma sistemática e primam pela autodisciplina (SHL,1999).

Os resultados das participantes do género feminino também revelam uma tendência significativamente muito mais elevada para adotar o papel de Harmonizador(a) em relação aos participantes do género masculino (ver quadro Anexo S). As pessoas que desempenham o papel de harmonizador nas equipas de trabalho tendem a ser mediadoras de conflitos interpessoais que possam surgir dentro das equipas, colmatando a tensão existente e facilitando a cooperação entre todos os elementos, característica que é apontada pela literatura como sendo mais comum no género feminino (Tonha, 2014). Algumas das dimensões da personalidade que estão em causa para a predição deste papel são, nomeadamente, Democrático, Humano e Afiliativo, isto é, promover a vinculação entre os membros da equipa (Anexo D) Vários autores salientam a diferença entre géneros, apontando evidências de que o género feminino apresenta maior sensibilidade e preocupação para com os outros, e valoriza a cooperação e as ligações que cria com os colegas de trabalho (Baslow & Rubenfeld, 2003; Chodorow, 1978; Dinnerstein, 1977; Warr, 2013).

No que concerne ao papel em equipa de Implementador(a), os resultados indicam que o género feminino mostra uma tendência significativamente mais elevada para adotar este papel, comparativamente ao género masculino (ver quadro Anexo S). As pessoas que desempenham o papel de Implementador nas equipas de trabalho são responsáveis pela execução eficaz dos planos traçados, primando pela organização, ordem e rotina, levando as tarefas mais árduas até ao fim, reduzindo as decisões estratégicas em tarefas concretas (SHL, 1999). As dimensões da personalidade que podemos destacar como predictoras da adoção deste papel em equipa são Cumpridor(a), Planificador(a) e Consciencioso(a) (Anexo D).

Por último, os resultados obtidos apontam para maior propensão do género masculino em assumir o papel de Avaliador(a) Analítico(a) (ver quadro Anexo S), indicando a sua maior tendência para desempenhar nas equipas de trabalho um papel centrado na análise dos problemas de forma perspicaz e ponderada, sendo intelectualmente competentes para a análise de factos, considerando os prós e contras de cada alternativa (SHL,1999). Para o papel de avaliador analítico, as dimensões da personalidade que estão na base desta inferência são: ser crítico, calculador, independente e emocionalmente controlado (Anexo D).

O tamanho do efeito (analisado através do d de Cohen) do género nas diferenças entre os resultados médios nos oito papéis de equipa de Belbin é pequeno, o que nos permite afirmar que, apesar das diferenças estatisticamente significativas encontradas, a força preditora do género relativamente à adoção dos diferentes papéis em equipa é fraca. Isto indica que o facto de se conhecer o género de um membro da equipa dá-nos uma reduzida informação sobre o papel ou papéis dominantes que irá assumir.

Uma vez que foram encontradas diferenças significativas entre géneros nos resultados em cinco dos papéis em equipa, realizou-se a análise da interação entre género e idade em cada um desses papéis.

Para o papel de Avaliador(a) Analítico(a), os resultados não são significativos para a interação idade-género. O gráfico (Anexo N) mostra, contudo, uma tendência estatisticamente significativa dos participantes mais jovens para adotarem mais este papel do que os participantes mais velhos.

Para o papel de Coletor(a) de Recursos, os resultados não são significativos para a interação idade-género. Através da observação do gráfico (Anexo O) é possível constatar que a maior tendência das participantes para assumir este papel não mostra uma grande influência da idade. Contudo, os homens mais jovens apresentam resultados mais elevados, se bem que a diferença não seja estatisticamente significativa, enquanto que as mulheres apresentam resultados próximos em ambas as faixas etárias.

Para o papel de Finalizador(a), os resultados não indicam existir interação significativa entre género e idade. O gráfico (Anexo P) mostra que os participantes mais jovens apresentam resultados mais elevados, sendo esta diferença entre faixas etárias estatisticamente significativa e mais elevada no género feminino.

Em relação ao papel de Harmonizador(a), não foram encontradas interações significativas entre idade-género. O gráfico (Anexo Q) evidencia a maior tendência para as participantes do género feminino adotarem este papel, sendo que é o papel onde há maior diferença entre os resultados obtidos pelos participantes dos géneros masculino e feminino. A idade apresenta pouca influência nos resultados obtidos.

Para o papel de Implementador(a), os resultados obtidos são estatisticamente significativos no que diz respeito à interação entre idade e género. No gráfico (Anexo R) verifica-se que as participantes do género feminino apresentam maior tendência para

assumir este papel e que existe uma diferença significativa nas médias dos resultados obtidos pelos participantes das duas faixas etárias, sendo esta diferença mais acentuada nas participantes do género feminino. Verifica-se que as participantes mais jovens apresentam resultados superiores.

Os resultados mostram que a tendência para assumir diferentes papéis em equipa, preditos por dimensões da personalidade, é diferente nos participantes dos dois géneros e poderá sofrer a influência da idade, mas está também relacionada com uma multiplicidade de outros fatores, culturais e sociodemográficos, como a educação, experiência, influência do contexto, capacidade de aprendizagem, entre outros, que poderão ter maior ou menor valor preditora (Feingold, 1994).

4.1 Limitações e Sugestões para Investigação Futura

Os resultados da presente dissertação mostram que o género dos participantes, embora preditor da tendência para adotarem determinados papéis de trabalho em equipa, não revela ser determinante, visto que explica uma pequena porção da variância entre a variável independente, género, e a variável dependente, tipo de papel em equipa. Isto porque os tamanhos do efeito encontrados não são de grande magnitude.

Uma das limitações a ter em consideração é que a amostra deste estudo apresenta uma maior percentagem (68,8%) de participantes com idades até 25 anos (<21 e 25), portanto esta faixa etária abrange pessoas em fase de transição para o contexto laboral e com pouca experiência profissional, em comparação com os participantes que constituem a menor percentagem desta amostra e que correspondem à faixa etária da população ativa e com experiência profissional.

Portanto, é importante que investigações futuras explorem amostras com um maior equilíbrio quanto à faixa etária, de maneira a apurar se a idade vai influenciar a adoção de determinado papel de trabalho em equipa, tanto na faixa etária de participantes que se encontrem no início das suas carreira, como na faixa etária de participantes que tenham mais experiência no mercado de trabalho.

Segundo Belbin, os papéis existentes nas equipas de trabalho podem sofrer alterações, uma vez que as pessoas estão expostas a constantes mudanças ao longo do seu ciclo de vida. Portanto, seria interessante que investigações futuras acompanhassem

as mudanças a que os participantes de determinada amostra são sujeitos ao longo do tempo, através de estudos longitudinais que acompanhem todo o processo.

4.2. Conclusão

O trabalho em equipa deve ser compreendido como um conjunto de cognições, atitudes e comportamentos interrelacionados que facilitam a realização de tarefas comuns e permite a troca dinâmica de conhecimentos e sinergias (Camara et al., 2006; Marks, Mathieu e Zaccaro 2001;).

Quando identificamos os diferentes papéis de trabalho em equipa preferidos pelos seus membros é fundamental que se considere de igual modo os valores individuais, as motivações, as experiências e a capacidade de aprendizagem. As organizações devem investir na formação e no desenvolvimento de equipas diversificadas e ter em conta os traços de personalidade e os padrões característicos de comportamento de cada um dos géneros, uma vez que vão contribuir para que haja complementaridade de papéis / tipos de comportamento dentro das equipas.

A diversidade quanto ao género deve ser vista como uma vantagem competitiva no mercado de trabalho (Cox & Blake 1991; Kalev, Kelly & Dobbin, 2006; Rogelberg & Rumery, 1996). No entanto, é importante salientar que as equipas devem ser heterogéneas, a composição deste equilíbrio é que vai promover a cooperação, a inovação e a comunicação em contexto corporativo (Fenwick & Neal, 2001; Kochan, Bezrukova, Ely & Jackson, 2003).

De acordo com Aritzeta, Swailers & Senior (2007) e O'Doherty (2005), as novas abordagens na investigação devem estudar como a composição do género tem influência no ajuste interpessoal e no equilíbrio dos diferentes papéis que homens e mulheres têm tendência para adotar quando trabalham em equipa, e como este equilíbrio pode ser determinante no desempenho das organizações.

Referências Bibliográficas

- Alis, D., Horts, C. H. B. D, Fabi, B., & Peretti, J. M. (2012). *Gestão de recursos humanos: Uma abordagem internacional*. Lisboa: Piaget.
- Almiro, P. A. (2013). *H. J. Eysenck: Meio século de inovação*. Acedido em <https://hj-eysenck.webnode.pt/>
- Anderson, N., & Sleaf, S. (2010). Evaluation of gender differences on Belbin Team Role self-perception inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 429 - 437. <https://doi.org/10.1348/0963179041752637>
- António, E. (2016). *Liderança no feminino*. (Dissertação de Mestrado, Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Educação, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal). Disponível em <https://recil.grupolusofona.pt/bitstream/10437/7884/1/Dra%20Edna%20DISSERT%20%28Recuperado%29fim.pdf>
- Aritzeta, A., & Ayestaran, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada [Journal of General and Applied Psychology]*, 56, 61–75.
- Aritzeta, A., Senior, B., & Swailes, S. (2005) Team role preference and cognitive styles: a convergent validity study. *Small Group Research*, 36, 404–36.
- Baslow, S. A. & Rubenfeld, K. (2003). “Trouble talks”: Effect of gender and gender-typing. *Sex Roles*, Vol. 48(2/4).
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2016). *SPSS for psychologists* (6th edition). New York, US: Routledge.
- Belbin, R. M. (2004). *Management Teams. Why they succeed or fail* (2nd ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Borges, A. R. F. (2009). *Uma dimensão oculta na prática profissional do assistente social*. Acedido em 12 de Agosto. Disponível em <http://www.cpihts.com/PDF%2006/Andreia%20Borges.pdf>

- Brown, A., & Bartram, D. (2009a). *The occupational personality questionnaire revolution: Applying item response theory to questionnaire design and scoring* [White paper]. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Brown, A., & Bartram, D. (2009b). Development and psychometric properties of OPQ32r: Supplement to the OPQ32 technical manual. Thames Ditton, UK: SHL Group plc.
- Buss, D., & Duntley, J. (2008). Adaptations for exploitation. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 12. 53-62. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.12.1.53>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2016). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. (7th ed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Chinchilla, N., & León, C. (2004). A ambição feminina. Lisboa: Edições AESE.
- Chodorow, N. J. (1995) Gender as a personal and cultural construction, *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 20(3), 516-544. Consultado em 5 de Setembro de 2020. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/3174832>
- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R.R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Pers. Soc. Psychol.* 81 (2), 322–331 <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.2.322>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56. Consultado em 12 de Setembro de 2020. Disponível em <https://www.jstor.org/stable/4165021>
- Davidoff, L. L. (2001). *Introdução à psicologia*. (11th ed.). São Paulo: Pearson Makron Books.
- Dimas, I., Alves, M., Lourenço, P., & Rebelo, T. M. (2016). *Equipas de trabalho-Instrumentos de Avaliação*. (1st ed.). Lisboa: Edições Síbalo.
- Dinnerstein, D. 1977. *The mermaid and the minotaur: Sexual arrangements and human malaise*. New York: Harper and Row.
- Eagly, A.H. (1987) *Sex differences in social behavior: a social-role interpretation*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

- Fatima, A., & Sultana, H.(2009). Tracing out the U-Shape relationship between female labor force participation rate and economic development for Pakistan. *Jornal of Social Economics*, 182-198. <https://doi.org/10.1108/10368290910921253>
- Feingold, A. (1992). Gender differences in mate selection preferences: A test of the parental investment model. *Psychological Bulletin*, 112(1), 125–139. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.125>
- Feingold, A. (1994). Gender differences in personality: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 116 (3), 426-456.
- Fenwick, D.G., & Neal, J.D (2002). Effect of the gender composition on group performance. <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00129>
- Fenwick, G., & Neal, D.J. (2001). *Effect of gender composition on group performance. Gender, Work and Organization*, Wiley online Library 8(2), 205-225. Doi: <https://doi.org/10.1111/1468-0432.00129>.
- Ferreira, J. M. C, Neves, J., & Caetano, A (2011). *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Funder, D. C. (2013). *O quebra-cabeça da personalidade* (6th ed..). Nova Iorque: Norton.
- Furnham, A. (2017) The five factor model of personality across cultures. *Does it matter who we are? Personality at work*, pp. 7-28.Wiley online library <https://doi.org/10.1002/9781119168058.ch17>
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hall, C.S., Lindzey.G., & Campbell, J.B. (2007). *Teorias da personalidade*.(4th ed.) Porto Alegre:Artmed
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016). The secrets of great teamwork. *Harvard business review*. 94. 70-6, 117.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J.J (2000). Personalidade e desempenho no trabalho: Os Big Five revisitados. *Jornal de Psicologia Aplicada*, 85, 869-879. <https://doi.org/10.1037 / 0021-9010.85.6.869>

- Homberg, F. & Bui, H.T.; (2013). Top management team diversity . *A systematic review. Group & Organization Management*, 38(4) 456-479.
<https://doi.org/10.1177/1059601113493925>
- Hyde, J. S. (2005). The gender similarities hypothesis. *The American Psychological Association* 60 (6) 581–592. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>
- Rogelberg, S. G. & Rumery, S. M. Gender diversity, team decision quality, time on task, and interpersonal cohesion. *Small Group Research*. 1996;27(1):79-90.
 doi:10.1177/1046496496271004
- Rosenner, J. B. (1990). Ways womem lead. *Havard Business Review*, 68, 119, 125.
- Ivanova-Stenzel, Radosveta & Kübler, D. (2011). Gender differences in team work and team competition. *Journal of Economic Psychology*. 32. 797-808.
 10.1016/j.joep.2011.05.011
- Kalev, A., Kelly, E., & Dobbin, F. (2006), Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71, 589–617.
<https://doi.org/10.1177/00031.22406071000404>
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K.; 2001; *Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes* (4th ed..). Rio de Janeiro: Editora Campus
- Klein, K. J., Lim, B. C., Saltz, J. L. & Mayer, D. M. (2004). How do they get there? An examination of the antecedents of centrality in team networks. *Academy of Management Journal*, 47(6), pp.952-963.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2006.00030.x>
- Kochan, T. K. (2003). The effects of diversity on business performance. *Report of the diversity research network. Human Resource Management*, pp. 42(1): 3-21.
<https://doi.org/10.1002/hrm.10061>
- Lima, M. P. & Simões, A. (2006). Inventário de personalidade NEO Revisto (NEO-PI-R). In M. M. Gonçalves, M. R. Simões, L. S. Almeida & C. Machado, (Coords.),

Avaliação psicológica instrumentos válidos para a população portuguesa (vol. 1). (pp. 21-36). Coimbra: Quarteto.

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. Em J. S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives* (p. 51–87). Guilford Press.

Moscovici, F. (1998) *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio.

Nolen-Hoeksema, S., Larson, J., & Grayson, C., (1999). Explaining the gender difference in depressive symptoms. *Journal of Personality and Social Psychology* 77, 1061–1072.

O'Doherty, D. M. (2005). Working as part of balanced team. *International Journal of Engineering Education*, 21,(1) 113–20

Pallant, J. (2005). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin.

Passos, A. (2005). *Contributos para a exolicação do funcionamento das equipas de trabalho- O papel da diversidade e do conflito grupal*. Acedido em 20 de Agosto de 2020. Disponível em <http://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/1667>

Perista, H., Guerreiro, M. D., Jesus, C., & Moreno, M. L. (2008) A igualdade de género no quadro da responsabilidade social. *Diálogo Social e Igualdade nas Empresas.*, 18, 103-120. Acedido em http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-55602008000200006

Procter, S., & Currie, G. (2004). Target-based team working: Groups, work and interdependence in the UK civil service. Em T. T. Institute, *Human Relations* (12 ed., Vol. 57, pp. 1547 - 1572). Londres: SAGE Publications
<https://doi.org/10.1177/0018726704049989>

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. (11th ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall

- Rogelberg, S. G., & Rumery, S. M. (1996). Gender diversity, team decision quality, time on task, and interpersonal cohesion. *Small Group Research*, 27(1), 79–90. <https://doi.org/10.1177/1046496496271004>
- Rolland, J. P. (2002). Cross-cultural generalizability of the five-factor model of personality. In R. R. McCrae & J. Allik (Eds.), *The five-factor model of personality across cultures* (pp. 7-28). New York: Kluwer Academic/ Plenum. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-0763-5_2
- Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Le fonctionnement interne des équipes de travail: Conception et mesure [Internal functioning of work teams: Conception and measurement. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 38(2), 120–135. <https://doi.org/10.1037/cjbs2006002>
- SHL Portugal. (1999). Manual inventário de comportamentos profissionais OPQ32. Lisboa: Author.
- SHL Portugal. (2019). Inventário de comportamentos profissionais OPQ32r [Brochura]. Lisboa: Author.
- Sommerville, J., & Dalziel, S. (1998). Project teambuilding—the applicability of Belbin’s team-role self-perception inventory. *International Journal of Project Management*, 16(3), 165–171. [https://doi.org/10.1016/s0263-7863\(97\)00054-9](https://doi.org/10.1016/s0263-7863(97)00054-9)
- Tonha, A. C. L. (2014) A Liderança das mulheres portuguesas em meio empresarial. Estudos comparativos. Acedido em 10 de Junho de 2020. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7108/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Airosa_Tonha.pdf
- Tasa, K., Sears, G. J., & Schat, A. C. (2 de Fevereiro de 2010). Personality and teamwork behavior in context: The cross-level moderating role of a collective efficacy. *Journal of Organisation Behavior*(32), pp. 65-85.
- Timmerman, T. A. (2000). Racial diversity, age diversity, interdependence, and team performance. *Small Group Research*, 31(5), 592–606. <https://doi.org/10.1177/104649640003100505>

- War, P. & Hoare, S. (2003). Personality, gender, age and logical overlap in multi-source ratings. *International Journal of Selection and Assessment*. 10 (4) 279-291.
<https://doi.org/10.1111/1468-2389.00218>
- Weisberg, Y. J. Deyoung, G. & Hish, J. (2011). Gender difference in personality across the ten aspects of big five. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2011.00178>
- Wilson, F. (2003). *Organizational behaviour and gender* (2nd ed.). Scotland: Universidade de Glasgow.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12 (4) 451-483. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00093-5](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00093-5)

Anexo A**Aviso de Proteção de Dados**

Anexo A - Aviso de Proteção de Dados

Este Aviso foi atualizado a 14 de maio de 2018.

1 Quem somos

Este Aviso descreve a forma como;

(1) a sua Entidade patronal/ potencial nova Entidade patronal (“**Entidade patronal**”); e

(2) o SHL Group Limited de The Pavilion, 1 Atwell Place, Thames Ditton, Surrey KT7 0NE, Inglaterra (juntos, **SHL** ou **nós** ou **nos**)

utilizam respetivamente as suas informações recolhidas através desta Avaliação online.

A SHL irá processar e recolher informações sobre si quando conclui uma avaliação SHL (“**Avaliação**”) em conformidade com este Aviso. Algumas informações são (“**Informações pessoais**”), informações pessoais sobre si ou a partir das quais o(a) podemos identificar.

Este Aviso também nos abrange a nós e ao grupo de empresas nossas afiliadas, de quem somos o controlador de dados. Cada empresa do grupo é um controlador de dados; estão listados aqui.

Este Aviso define a forma como a Entidade patronal e a SHL utilizam as suas informações: **o que é recolhido, a forma como é recolhido, a forma como é utilizado, a razão por que é utilizado, com quem é partilhado e os direitos que você tem.**

A Secção 2 (Entidade patronal como Controlador de dados) fornece mais informações sobre **o processamento das suas informações pessoais pela Entidade patronal na qualidade de controlador de dados.**

A Secção 3 (SHL enquanto Controlador de dados) descreve **o processamento das suas Informações pessoais pela SHL para os nossos próprios fins enquanto controlador de dados.**

A Secção 4 (A Entidade patronal e a SHL enquanto Controlador de dados) fornece informações adicionais **sobre com quem a SHL e a Entidade patronal partilham os seus dados e uma panorâmica geral dos seus direitos ao abrigo da legislação de proteção de dados.**

2 Entidade patronal enquanto Controlador de dados

A SHL recolhe as suas Informações pessoais em nome da sua Entidade patronal. Em caso de dúvidas sobre a identidade da Entidade patronal, contacte o Oficial de Proteção de Dados (DPO) da SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

A **Entidade patronal será o controlador de dados** relativamente às suas Informações pessoais e decidirá quais os dados que são recolhidos, os fins para os quais são recolhidos e com quem são partilhados. Poderá exercer os seus direitos diretamente contra a Entidade patronal relativamente a estas Informações pessoais (ver secção 4 (A Entidade patronal e a SHL enquanto Controlador de dados) para mais informações).

Os dados recolhidos

Recolhemos e processamos as categorias de dados em nome da Entidade patronal, como definido a seguir. As categorias de dados que são recolhidas sobre si variam consoante o tipo de Avaliação e as instruções que recebemos da Entidade patronal. As categorias de dados enumeradas a seguir podem não ser todas recolhidas sobre si. **Caso necessite de informações adicionais sobre a quantidade de dados que é recolhida sobre si, deve contactar a Entidade patronal diretamente.**

O que recolhemos

Informações que nos dá a nós e à Entidade patronal quando conclui uma Avaliação, incluindo:

i. “Dados do candidato” que incluem:

- nome;
- endereço de email; e
- dados para início de sessão na conta.

ii. “Dados de avaliação” que são as suas respostas às perguntas da Avaliação.

Usando os Dados do candidato e os Dados da avaliação, geramos os **“Dados dos Resultados”**, que incluem os resultados da sua Avaliação.

Adicionalmente, recolhemos informações eventualmente fornecidas pela sua Entidade patronal (“Dados fornecidos pela Entidade patronal”). Na medida do que nos é fornecido pela sua Entidade patronal, estes dados podem incluir:

- Informações do CV (incluindo o seu histórico de emprego, habilitações, competências, línguas e hobbies);
- dados sobre o cargo que desempenha ou ao qual se está a candidatar;
- a classificação do seu superior sobre o desempenho;
- confirmação sobre se foi ou não contratado; e
- avaliações de desempenho.

O que fazemos com os dados

Usamos os seus Dados do candidato, Dados da avaliação, Dados dos resultados e Dados fornecidos pela Entidade patronal (caso existam) em nome da entidade patronal para:

- 1.o(a) convidar a realizar uma Avaliação em nome da Entidade patronal;
2. utilizar os Dados dos resultados para compilar um relatório a entregar aos representantes autorizados da Entidade patronal (“**Relatório de avaliação**”).
3. quando instruído pela Entidade patronal, fornecer-lhe um Relatório de avaliação;
4. fornecer
5. quando instruído pela Entidade patronal, comparar os seus Dados do candidato, Dados da avaliação, Dados dos resultados e Dados fornecidos pela Entidade patronal (caso existam) com Dados de Referência (tal como definidos a seguir) para proporcionar serviços de análise de talentos à Entidade patronal por forma a que ela possa compreender como é que as suas Informações pessoais se comparam com o mercado no cargo que desempenha ou ao qual se está a candidatar; e
6. gerir e administrar os nossos serviços.

Porque é que estes dados são recolhidos e por quanto tempo são mantidos em nosso poder

Guardamos e processamos os seus Dados do candidato, Dados da avaliação, Dados dos resultados, bem como Dados fornecidos pela Entidade patronal, em conformidade com as instruções da Entidade patronal. **As razões pelas quais a Entidade patronal recolhe as suas Informações pessoais variam**, mas, geralmente, a Entidade patronal dá-nos instruções para processar as suas Informações pessoais porque tem um ou mais dos seguintes interesses legítimos:

- I. avaliar o seu grau de adequação para um cargo ao qual se candidatou;
 - II. analisar o perfil característico exigido para o cargo;
 - III. avaliar as suas oportunidades de promoção ou necessidades de desenvolvimento;
- como parte de um processo geral de recrutamento/ desenvolvimento/ promoção. A Entidade patronal pode também dar-nos instruções para processar as suas Informações pessoais porque você lhe deu consentimento ou se for necessário a pedido razoável de uma autoridade, entidade ou agência reguladora ou responsável pela aplicação da lei ou na defesa de uma reclamação legal em nome da Entidade patronal.

Guardaremos as suas Informações pessoais **em nome da Entidade patronal** de acordo com as instruções da Entidade patronal. **As instruções sobre o período de tempo em que guardamos as suas Informações pessoais variam de Entidade patronal para Entidade patronal.** Não

eliminaremos as suas Informações pessoais caso estas sejam relevantes para uma investigação ou litígio. Continuarão a ser guardadas até essas questões estarem resolvidas.

Deve contactar a sua Entidade patronal diretamente caso necessite de mais informações sobre esta secção

Partilha de dados

Apenas partilharemos as suas Informações pessoais processadas em nome da Entidade patronal, com a própria Entidade patronal e de acordo com as instruções desta. A Entidade patronal pode partilhar as suas Informações pessoais com terceiros, incluindo com as empresas do seu grupo e com as partes enumeradas na secção 4. Deve contactar a sua Entidade patronal para obter mais informações sobre com quem esta partilha as suas Informações pessoais.

3 SHL enquanto Controlador de dados

Quando conclui uma Avaliação, recolhemos Informações pessoais sobre si para os fins delineados a seguir. Seremos o controlador de dados relativamente a estas informações e seremos responsáveis pelas suas Informações pessoais, incluindo pelas finalidades para as quais as suas informações são recolhidas e utilizadas.

Em caso de dúvidas sobre o processamento dos seus dados pela SHL enquanto controlador de dados, pode contactar o Oficial de Proteção de Dados (DPO) da SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

O que recolhemos

1. Informações que você ou a Entidade patronal nos fornecem ao concluir uma Avaliação: incluindo os seus **Dados do candidato**, os **Dados da Avaliação**, os seus **Dados dos resultados** e os seus **Dados fornecidos pela Entidade patronal** (caso sejam fornecidos pela Entidade patronal).

2. **PERGUNTAS DE PESQUISA OPCIONAIS** - No início de uma Avaliação, iremos pedir-lhe para responder a um conjunto de perguntas de pesquisa demográfica **opcionais** (“**Dados de pesquisa**”). **Alguns destes dados demográficos recolhidos serão de natureza sensível e serão classificados como informações pessoais** por isso ser-lhe-á pedido que nos dê o seu consentimento para processar estas informações durante a Avaliação. **O fornecimento destas informações é completamente voluntário** – caso não pretenda responder a uma pergunta, basta seleccionar a opção “Prefiro não responder”. Se optar por não responder a estas perguntas,

isso não o impedirá de realizar a Avaliação nem afetará seja de que forma for os resultados da Avaliação. Guardaremos os seus Dados de pesquisa num formato sem identificação e apenas os usaremos num formato anónimo para fins de pesquisa, como explicado a seguir. Os seus Dados de pesquisa NÃO serão fornecidos à Entidade patronal. As perguntas pedem-lhe para fornecer alguns tipos de informações demográficas para fins de pesquisa, incluindo:

- Género;
- Idade;
- Língua materna;
- País de origem;
- País de residência;
- O seu mais alto grau de habilitação conseguido;
- O mais alto grau de habilitação para que está a trabalhar;
- Nível no trabalho atual;
- Anos de experiência no emprego; e
- Função de negócio e setor da indústria em que trabalha atualmente.
- Etnia.

3. Informações técnicas refere-se aos sistemas que usou para realizar a Avaliação, incluindo:

- tipos de browser;
- sistemas operativos;
- endereços IP;
- Selos de data / hora.

4. Recolhemos também o seu país de residência (**Informações sobre o país de residência**).

Como as usamos

Tornamos **anónima** uma combinação dos seus **Dados de Avaliação, Dados dos resultados, Dados fornecidos pela Entidade patronal** (caso existam) e **Dados de pesquisa** para os nossos próprios fins. Depois de tornados anónimos, usamos estes dados para:

1. garantir que as nossas Avaliações são justas e objetivas e evitar discriminações injustas;
2. desenvolver e melhorar os serviços e avaliações que oferecemos; e

3. criar unidades de medição de referência agregadas relativamente a diferenças reconhecidas no setor para diferentes grupos, trabalhos e setores (**Dados de referência**) para serem usadas para os fins indicados anteriormente.

Apenas caso nos tenha dado o seu consentimento expresso, usamos o seu nome e endereço de email, para os nossos próprios fins, para:

4. lhe pedir que participe em testes e inquéritos futuros; e

5. lhe pedir que nos forneça informações adicionais relacionadas com a avaliação para aprofundar a nossa pesquisa e desenvolver os nossos processos de avaliação.

Utilizamos as suas **Informações técnicas** primordialmente para lhe fornecer a si ou à Entidade patronal apoio ao serviço e para os nossos próprios fins, incluindo para identificar questões com a avaliação e a sua experiência dessa avaliação.

Recolhemos as suas Informações sobre o país de residência porque temos um interesse legítimo em cumprir a legislação aplicável ao grupo SHL, em particular a legislação relativa a sanções comerciais dos EUA.

Porque as usamos

Tornamos anónimos os seus **Dados de Avaliação, Dados dos resultados, Dados fornecidos pela Entidade patronal, Dados de pesquisa e Dados do candidato** porque temos um interesse legítimo em criar Dados de referência para desenvolver e melhorar os nossos serviços.

Utilizamos as suas **Informações técnicas** porque fornecemos apoio técnico à Entidade patronal bem como a indivíduo que nos contactam através do nosso formulário de ajuda online e temos um interesse de negócio legítimo em compreender como se faz o acesso às nossas avaliações, como elas são usadas e os eventuais problemas com que os utilizadores se deparam ao realizá-las em vários dispositivos.

Caso necessite de informações adicionais sobre os nossos interesses legítimos aplicáveis aos seus dados pessoais, pode contactar o Oficial de Proteção de Dados (DPO) da SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

Processaremos também as suas Informações pessoais se tal for necessário a pedido razoável de uma autoridade, entidade ou agência reguladora ou responsável pela aplicação da lei ou na defesa de uma reclamação legal contra nós.

Durante quanto tempo as mantemos

Mantemos os seus **Dados de Avaliação, Dados dos resultados, Dados fornecidos pela Entidade patronal, Dados do candidato e Dados de pesquisa**, para os nossos próprios fins, de forma não identificada, por um período máximo de sete anos. Não eliminaremos as suas

informações pessoais caso estas sejam relevantes para uma investigação ou litígio. Continuarão a ser guardadas até essas questões estarem resolvidas.

Onde serão guardadas as suas Informações pessoais

Guardamos as suas Informações pessoais em centros de dados localizados no Reino Unido. As suas Informações pessoais serão transferidas para os Estados Unidos ou a Índia, onde um número limitado de colaboradores dos nossos escritórios nesses países e os nossos vendedores e prestadores de serviços terceiros de confiança terão acesso a Informações pessoais para fornecer os respetivos serviços. Como os EUA e a Índia não têm legislação de proteção de dados equivalente à aplicável no EEE, temos em vigor um Acordo Intragrupo, assinado por todos os afiliados do SHL, que contém as Cláusulas Contratuais Standard (CCSs) da União Europeia (UE) que foram aprovadas pelas autoridades de proteção de dados da UE para a transferência de dados fora do EEE, e os nossos vendedores e prestadores de serviços terceiros são também obrigados a assinar as CCSs, em conformidade com o Artigo 46 do Regulamento geral sobre a proteção de dados. Todos os afiliados do SHL possuem os mesmos mecanismos de segurança técnicos, físicos e administrativos e têm a obrigação de cumprir as nossas políticas e procedimentos de proteção de dados, bem como a legislação aplicável, que governam a recolha e uso de informações pessoais.

Teremos todo o prazer em lhe fornecer cópias das CCSs aprovadas pelo regulador, que pode solicitar ao Oficial de Proteção de Dados (DPO) da SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

Quando partilhamos Informações pessoais

Definimos as circunstâncias nas quais partilharemos os seus dados com os seguintes terceiros:

- Partilharemos uma combinação dos seus Dados de Avaliação, Dados dos resultados, Dados fornecidos pela Entidade patronal e Dados de pesquisa nas empresas do nosso grupo quando necessário para fornecer serviços de manutenção e apoio e para podermos continuar a melhorar os serviços que prestamos em todo o grupo.
- Partilharemos também as suas informações com os nossos prestadores de serviços terceiros de confiança, incluindo o nosso prestador de ferramentas de inquéritos, prestador de segurança de TI e prestador da plataforma de alojamento da nuvem. Os nossos prestadores de serviços terão de cumprir as nossas normas sobre processamento e segurança das informações.

4 A Entidade patronal e a SHL enquanto Controlador de dados

Partilha de dados

A Entidade patronal e a SHL enquanto controlador de dados partilharão os seus dados com os seguintes terceiros, nas circunstâncias descritas a seguir:

- Se estivermos a considerar vender ou transferir parte ou todo o nosso negócio, as Informações pessoais serão transferidas para os potenciais compradores ao abrigo de termos adequados, tais como confidencialidade;
- Se formos alvo de uma reorganização ou vendidos, as Informações pessoais serão transferidas para um comprador que poderá continuar a prestar-lhe serviços;
- Se tal for exigido por lei, ou qualquer código regulatório ou prática que seguimos, ou se nos for solicitado por uma autoridade reguladora ou pública – por exemplo, a Polícia;
- Se estivermos a defender um litígio as suas Informações pessoais serão transferidas conforme necessário em conformidade com a defesa de tal litígio.

Os seus direitos como titular dos dados

A seguir enumeramos os direitos que tem sobre as suas Informações pessoais e a forma como os pode usar. Estes direitos estão sujeitos a isenções na legislação aplicável e aplicam-se apenas a certos tipos de informações ou processamento. Conforme descrito acima, a Entidade patronal será o controlador de dados, por isso deve contactá-la diretamente caso pretenda exercer um direito sobre dados que estejam sob o seu controlo.

Relativamente a Informações pessoais em que sejamos o controlador de dados, pode exercer esses direitos contactando o Oficial de Proteção de Dados (DPO) da SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

12. O direito de retirar o consentimento: Quando nós ou a Entidade patronal tivermos obtido consentimento para algumas das formas como usamos as suas informações, pode retirar esse consentimento em qualquer altura contactando a Entidade patronal ou o Oficial de Proteção de dados (DPO) da SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

13. Pode pedir-nos que confirmemos se processamos as suas informações e, caso o façamos, pode solicitar-nos acesso a essas informações bem como dados adicionais incluindo a razão pela qual as suas informações são usadas e para que fins.

14. Pode pedir para corrigir as suas Informações pessoais que temos em nossa posse e da Entidade patronal caso estejam incorretas.

15. Pode pedir-nos e à Entidade patronal para eliminar determinadas informações suas.

16. Pode pedir-nos e à Entidade patronal para restringir a forma como usamos as suas Informações pessoais.

17. Pode pedir-nos e à Entidade patronal para o ajudar a deslocar algumas Informações pessoais para outras empresas. Para ajudar nesse sentido, tem o direito de nos pedir ou à Entidade patronal o fornecimento das suas Informações pessoais a outra empresa num formato legível por máquina.

18. Pode pedir-nos e à Entidade patronal para deixar de usar as suas Informações pessoais, mas apenas em alguns casos. Isto aplica-se quando processamos as suas Informações pessoais com base num interesse legítimo (ou nos interesses legítimos de um terceiro) e você pode objetar contra o processamento nesta base. Contudo, temos o direito de continuar a processar as suas informações com base nos nossos interesses legítimos imperiosos.

Tem também o direito de apresentar uma queixa a uma Entidade de supervisão. Nos casos em que somos o controlador de dados, pode contactar o *UK Information Commissioner's Office*; ou o regulador da proteção de dados local.

Quando o controlador de dados é a Entidade patronal, pode contactar o regulador no local onde está sediada a Entidade patronal.

Perguntas ou reclamações

Eventuais perguntas sobre os resultados da sua avaliação ou a utilização das suas Informações pessoais pela Entidade patronal devem ser enviadas diretamente à Entidade patronal a pedido da qual realizou a avaliação.

Em caso de dúvidas sobre este Aviso, contacte o Oficial de Proteção de Dados (DPO) da SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso.

Alterações ao Aviso

Este Aviso sofre alterações de tempos a tempos. Caso alteremos algo importante sobre este Aviso (as informações que recolhemos, a forma como as usamos e porquê) forneceremos uma ligação proeminente para ele durante um período de tempo razoável a seguir à implementação da alteração.

Caso pretenda ter acesso a versões anteriores deste Aviso, contacte o Oficial de Proteção de Dados (DPO) da SHL pelo email dpo@shl.com ou usando os dados de contacto incluídos no final deste Aviso

Outras políticas

Segurança

Estamos empenhados em manter as suas informações pessoais em segurança. Implementámos medidas físicas, técnicas e administrativas para ajudar a impedir o acesso ou uso não autorizado das suas informações. Para obter mais informações sobre as medidas de segurança que temos, consulte a nossa: Política de segurança.

Sanções

Os produtos e serviços da SHL estão sujeitos às leis dos EUA relativas a sanções. Por essa razão, indivíduos proibidos ou localizados em determinados países (Cuba, Irão, Coreia de Norte, Sudão e Síria) não estão autorizados a realizar avaliações nos nossos sistemas. Em caso de dúvidas, contacte-nos através do email dataquestions@shl.com.

Dados de contacto do Oficial de Proteção de Dados da SHL:

Email: dpo@shl.com

Morada postal: Data Protection Officer, SHL Group Ltd, The Pavilion, 1 Atwell Place, Thames Ditton, Surrey, KT7 0NE, Inglaterra.

Anexo B

As 32 escalas do OPQ32r, agrupadas em três domínios

Anexo B

As 32 escalas do OPQ32r, agrupadas em três domínios

Relações com Pessoas	
Influência	Persuasivo(a), Organizador(a), Direto(a), Independente
Sociabilidade	Extrovertido(a), Afiliativo(a), Autoconfiante
Empatia	Modesto(a), Democrático(a), Humano(a)
Estilo de Pensamento	
Análise	Calculador(a), Crítico(a), Observador(a)
Criatividade e Mudança	Convencional, Conceptual, Inovador(a), Procura da Variedade, Adaptável
Estrutura	Planificador(a), Metódico(a), Conscencioso(a), Cumpridor(a)
Sentimentos e Emoções	
Emoções	Tranquilo(a), Preocupado(a), Imperturbável, Otimista, Confiante, Emocionalmente Controlado(a)
Dinamismo	Enérgico(a), Competitivo(a), Realizador(a), Decidido(a)

Nota. Ver no Anexo B a descrição das 32 escalas.

(SHL Portugal, 1999)

Anexo C

Descrição das 32 Escalas do OPQ 32r

Anexo C

Descrição das 32 escalas do OPQ32r

Relações com as Pessoas		
Escala	Resultados elevados	Resultados Baixos
Persuasivo(a)	Gosta de vender, sente-se à vontade em situações de negociação e gosta de mudar os pontos de vista dos outros.	Raramente pressiona os outros com o objetivo de alterar os seus pontos de vista não gosta de vender e sente-se pouco à vontade em situações de negociação.
Organizador(a)	Gosta de liderar e de dirigir, diz aos outros o que devem fazer, assume o controlo.	Prefere que sejam os outros a dirigir, não gosta de dizer às pessoas o que devem fazer, pouco provável que assuma a liderança.
Direto(a)	Expressa livremente as suas opiniões, deixa clara a sua posição, preparado(a) para criticar os outros.	Raramente critica os outros, prefere não expressar os seus pontos de vista, não comunica as suas opiniões.
Independente	Prefere seguir as suas opiniões, negligencia as decisões apoiadas pela maioria.	Aceita as decisões da maioria, segue a via consensual.
Extrovertido(a)	Animado(a) e jovial nos grupos, falador(a), gosta de ser o centro das atenções.	Calado(a) e reservado(a) nos grupos, não gosta de ser o centro das atenções.
Afiliativo(a)	Gosta da companhia dos outros, tem prazer nos contactos humanos, sente a falta dos outros.	Gosta de passar tempo longe das outras pessoas, valoriza o tempo que passa sozinho(a), raramente sente a falta dos outros.
Autoconfiante	À vontade quando conhece os outros, confortável em situações formais.	Prefere situações menos formais, pouco à vontade quando conhece novas pessoas.
Modesto(a)	Não gosta de falar de si próprio(a), reservado(a) quanto às suas realizações pessoais.	Dá a conhecer os seus pontos fortes e realizações pessoais, fala sobre os seus sucessos.
Democrático(a)	Encoraja a participação dos outros, consulta-os, leva em consideração a opinião dos outros.	Toma decisões sem consultar os outros, prefere decidir sozinho(a).
Humano(a)	Simpático(a), manifesta consideração pelos outros, ajuda aqueles que têm problemas, é compreensivo(a) e tolerante.	Seletivo(a) na manifestação de simpatia e apoio, permanece desligado(a) dos problemas pessoais dos outros.

Nota. (SHL Portugal, 1999) (continua)

Descrição das 32 escalas do OPQ32r (continuação)

Estilo de Pensamento		
Escala	Resultados Elevados	Resultados Baixos
Calculador(a)	Gosta de trabalhar com números e de analisar informação estatística, apoia as decisões em factos e números.	Prefere trabalhar com base em sentimentos e em opiniões em vez de se basear em factos e números, evita a utilização de dados estatísticos.
Crítico(a)	Avalia criticamente a informação, procura potenciais dificuldades, preocupa-se com os erros de um trabalho.	Não se preocupa com potenciais dificuldades, não gosta de avaliar criticamente a informação, raramente procura os erros de um trabalho.
Observador(a)	Procura compreender o porquê das pessoas se comportarem de determinada forma, gosta de analisar as pessoas.	Não se interessa pelas atitudes e comportamentos dos outros, tende a não analisar as pessoas.
Convencional	Prefere agir de acordo com métodos estabelecidos, favorece as abordagens convencionais.	Prefere a mudança aos métodos de trabalho estabelecidos, pouco convencional, prefere novas abordagens.
Conceptual	Teórico(a), gosta de lidar e discutir conceitos abstratos.	Prefere a prática à teoria, não gosta de lidar com conceitos abstratos.
Inovador(a)	Tem ideias novas, gosta de ser criativo(a), encontra soluções originais.	Prefere trabalhar com base nas ideias dos outros, pouco criativo(a) e pouco imaginativo(a).
Procura de Variedade	Prefere a variedade, gosta de experimentar coisas novas, gosta de sair da rotina, aborrece-se com o trabalho repetitivo.	Prefere a rotina, gosta de trabalho repetitivo, não procura a variedade.
Adaptável	Modifica o seu comportamento para se ajustar às situações, adapta a sua abordagem a diferentes tipos de pessoas.	Age de forma inalterável na maioria das situações, não adapta a sua abordagem aos diferentes tipos de pessoas.
Planificador(a)	Adota uma perspetiva de longo prazo, estabelece objetivos para o futuro, prefere assumir uma perspetiva estratégica.	Manifesta maior preocupação pelo imediato, mostra pouca inclinação para assumir uma perspetiva estratégica.
Metódico(a)	Atento(a) aos pormenores, Organizado(a) e sistemático(a), preocupa-se com os detalhes.	Pouco organizado(a) e pouco sistemático(a), não se preocupa com os detalhes.
Consciencioso(a)	Conclui as suas tarefas, é persistente.	Encara com flexibilidade os prazos estabelecidos, deixa tarefas por concluir.
Cumpridor(a)	Segue as regras e procedimentos, prefere diretrizes definidas, não gosta de quebrar as regras.	Pouco preocupado(a) em seguir as regras e procedimentos estabelecidos, não gosta de burocracia.

(SHL Portugal, 1999) (continua)

Descrição das 32 escalas do OPQ32r (continuação)

Sentimentos e Emoções		
Escala	Resultados Elevados	Resultados Baixos
Tranquilo(a)	Facilidade em descontrair-se, raramente se sente tenso(a), geralmente calmo(a) e pouco preocupado(a).	Tenso(a), sente dificuldade em relaxar, dificuldade em “desligar” depois do trabalho.
Preocupado(a)	Tenso(a) antes de ocasiões importantes, preocupa-se quando as coisas correm mal.	Sente-se calmo(a) antes de ocasiões importantes, pouco afetado(a) por situações importantes, pouco preocupado(a)
Imperturbável(a)	Não se ofende com facilidade, ignora insultos, pouco sensível a críticas pessoais.	Sensível, facilmente afetado(a) por críticas, preocupa-se com comentários ou insultos injustos.
Otimista	Espera que as coisas corram bem, vê os aspetos positivos das situações, tem uma visão otimista do futuro.	Preocupa-se com o futuro, está sempre à espera que as coisas corram mal, centra-se nos aspetos negativos de uma situação.
Confiante	Confia nas pessoas, vê os outros como de confiança e honestos, acredita no que os outros dizem.	Cauteloso(a) em relação às intenções dos outros, sente dificuldade em confiar nos outros, pouco provável que seja enganado(a) pelas pessoas.
Emocionalmente Controlado(a)	Consegue ocultar os seus sentimentos dos outros, raramente manifesta as suas emoções.	Expressa livremente os seus sentimentos, sente dificuldade em ocultar os seus sentimentos, manifesta as suas emoções com facilidade.
Enérgico(a)	Ativo(a), gosta de estar ocupado(a), gosta de ter muitas coisa para fazer.	Gosta de fazer as coisa num ritmo calmo, não gosta de trabalho exigente e excessivo.
Competitivo(a)	Necessita de vencer, gosta de atividades competitivas, não gosta de perder.	Não gosta de competir com os outros, sente que participar é mais importante do que vencer.
Realizador(a)	Ambicioso(a) e centrado(a) na carreira, gosta de trabalhar com objetivos exigentes.	Vê a progressão na carreira como pouco importante, procura objetivos alcançáveis em vez de objetivos ambiciosos.
Decidido(a)	Toma decisões rápidas, tira conclusões rapidamente, pouco cauteloso(a).	Cauteloso(a) na tomada de decisão, gosta de ter tempo antes de tirar conclusões.

(SHL Portugal, 1999)

Anexo D

Equações Preditoras dos Papéis em Equipa com base nas Dimensões do Questionário OPQ32

Anexo D - Equações Preditoras dos Tipos de Comportamento em Equipa com base nas Dimensões do Questionário OPQ32r(*)

Coordenador	Dinamizador	Gerador de Ideias	Avaliador Analítico
+Organizado(a)	+Independente	-Convencional	+Independente
+Democrático(a)	+Competitivo(a)	+Inovadora	+Crítico(a)
+Planificador(a)	+Preocupado(a)	+Conceptual	+Calculador(a)
+Autoconfiante	+Decidido(a)	-Imperturbável	-Decidido(a)
	+Direto(a)	-Metódico(a)	+Emocionalmente Controlado(a)
	-Tranquilo(a)		
Coletor de Recursos	Finalizador	Harmonizador	Implementador
+Persuasivo(a)	+Planificador(a)	+Afilativo(a)	+Planificador(a)
+Afilativo(a)	+Consciente(a)	+Democrático(a)	+Consciente(a)
+Autoconfiante	+Metódico(a)	+Humano(a)	+Cumpridor(a)
+Extrovertido(a)	-Tranquilo(a)	-Crítico(a)	-Decidido(a)
+Adaptável	+Emocionalmente Controlado(a)	-Competitivo(a)	
		-Direto(a)	
		-Independente	

(SHL, Portugal, 1999)

*Os resultados foram invertidos para as dimensões que entram como negativas na equação.

Anexo E

Estatísticas Descritivas dos Resultados nos Tipos de Comportamento em Equipa

Anexo E - Estatísticas Descritivas dos Resultados nos Tipos de Comportamento em Equipa

Estatísticas Descritivas					
	Género	N	Média	Erro Desvio	Erro padrão da média
Coordenador(a)	Feminino	1162	49,20	10,402	,305
	Masculino	1398	48,59	10,974	,293
Dinamizador(a)	Feminino	1162	79,11	13,325	,391
	Masculino	1398	79,93	12,862	,344
Gerador(a) de Ideias	Feminino	1162	64,51	13,935	,409
	Masculino	1398	64,86	14,128	,378
Avaliador(a) Analítico(a)	Feminino	1162	60,72	9,324	,274
	Masculino	1398	63,48	9,386	,251
Coletor(a) de Recursos	Feminino	1162	55,31	11,764	,345
	Masculino	1398	53,85	11,977	,320
Finalizador(a)	Feminino	1162	76,44	13,568	,398
	Masculino	1398	70,02	14,153	,379
Harmonizador(a)	Feminino	1162	83,29	13,785	,404
	Masculino	1398	76,77	14,258	,381
Implementador(a)	Feminino	1162	47,62	9,066	,266
	Masculino	1398	45,07	9,452	,253

Anexo F

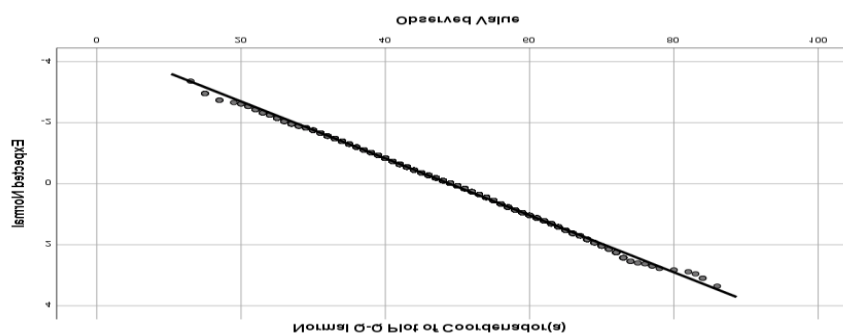
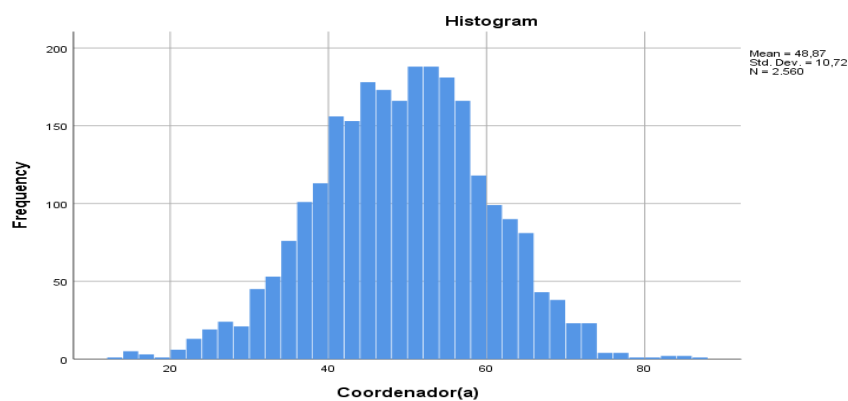
Resultados do Teste de Normalidade Kolmorov-Smirnov do

Papel de Equipa de Coordenador

Anexo F - Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Equipa de Coordenador

Descriptives						
		Statistic	Std. Error			
Coordenador(a)	Mean	48,87	,212			
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	48,46			
		Upper Bound	49,29			
	5% Trimmed Mean	48,94				
	Median	49,00				
	Variance	114,925				
	Std. Deviation	10,720				
	Minimum	13				
	Maximum	86				
	Range	73				
	Interquartile Range	14				
	Skewness	-,090	,048			
	Kurtosis	-,003	,097			
Tests of Normality						
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
	Statisti	df	Sig.	Statisti	df	Sig.
	c			c		
Coordenador(a)	,031	2560	,000	,998	2560	,005

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo G

Resultados do Teste de Normalidade do

Papel de Equipa de Dinamizador

Anexo G

Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Dinamizador

Descriptives

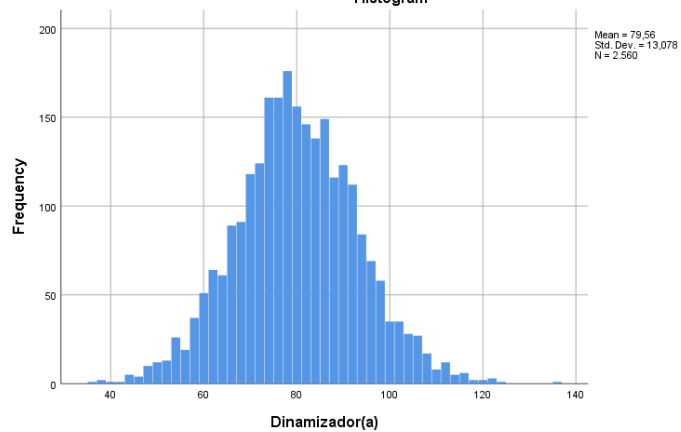
			Statistic	Std. Error
Dinamizador(a)	Mean		79,56	,258
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	79,05	
		Upper Bound	80,07	
	5% Trimmed Mean		79,50	
	Median		79,00	
	Variance		171,040	
	Std. Deviation		13,078	
	Minimum		36	
	Maximum		136	
	Range		100	
	Interquartile Range		17	
	Skewness		,073	,048
	Kurtosis		,219	,097

Tests of Normality

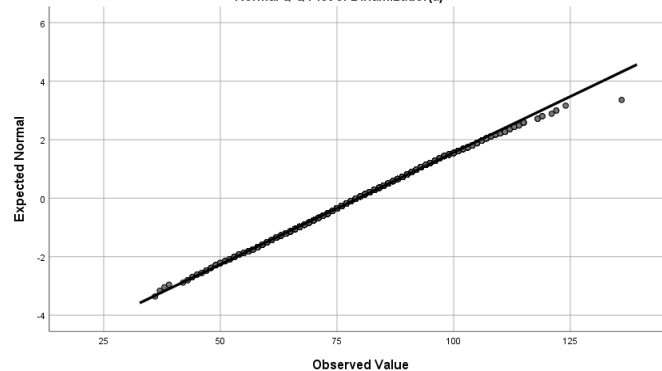
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Dinamizador(a)	,027	2560	,000	,999	2560	,022

a. Lilliefors Significance Correction

Histogram



Normal Q-Q Plot of Dinamizador(a)



Anexo H

Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Equipa de Gerador(a) de Ideias

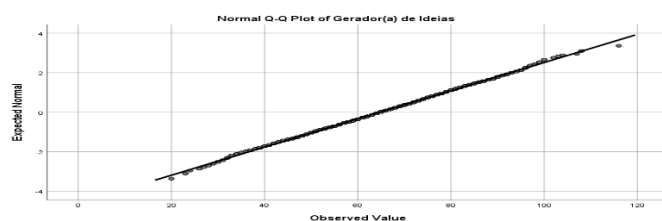
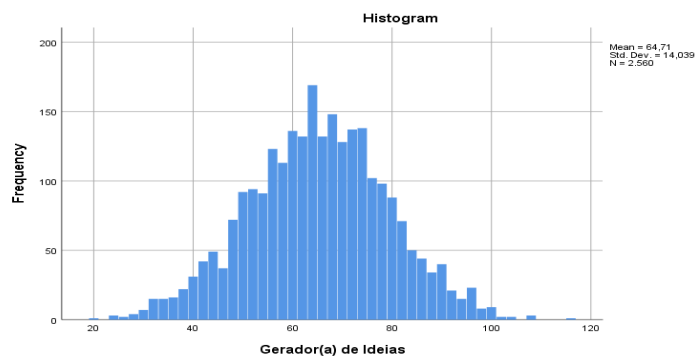
Anexo H

Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Gerador(a) de ideias

Descriptives						
			Statistic	Std. Error		
Gerador(a) de Ideias	Mean		64,71	,277		
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	64,16			
		Upper Bound	65,25			
	5% Trimmed Mean		64,72			
	Median		65,00			
	Variance		197,100			
	Std. Deviation		14,039			
	Minimum		20			
	Maximum		116			
	Range		96			
	Interquartile Range		19			
	Skewness		-,029	,048		
	Kurtosis		-,067	,097		

Tests of Normality						
			Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk	
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Gerador(a) de Ideias	,024	2560	,002	,999	2560	,107

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo I

Resultados do Teste de Normalidade do

Papel de Equipa de Avaliador(a) Analítico(a)

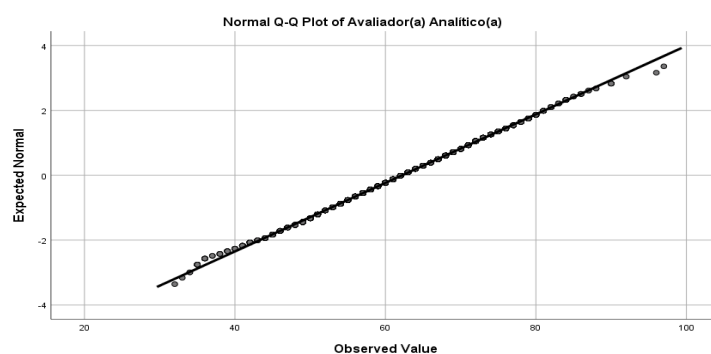
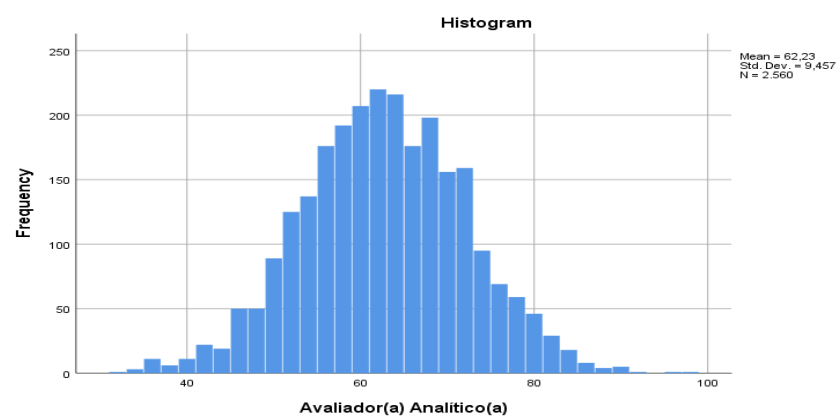
Anexo I

Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Gerador(a) de ideias

Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Avaliador(a)	Mean		62,23	,187
Analítico(a)	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	61,86	
		Upper Bound	62,59	
	5% Trimmed Mean		62,24	
	Median		62,00	
	Variance		89,431	
	Std. Deviation		9,457	
	Minimum		32	
	Maximum		97	
	Range		65	
	Interquartile Range		13	
	Skewness		-,001	,048
	Kurtosis		,069	,097

Tests of Normality						
Kolmogorov-Smirnov ^a				Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Avaliador(a) Analítico(a)	,025	2560	,001	,998	2560	,016

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo J

Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Equipa de Coletor(a) de Recursos

Anexo J

Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Coletor(a) de Recursos

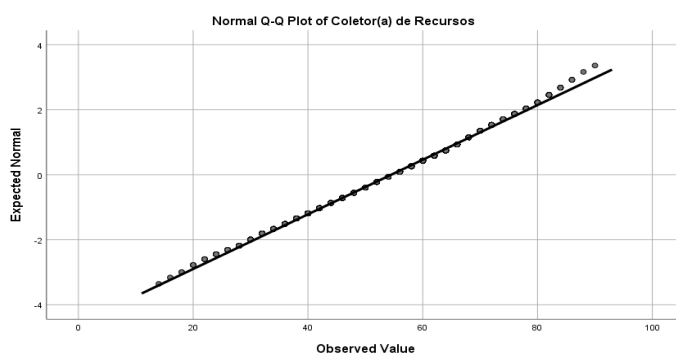
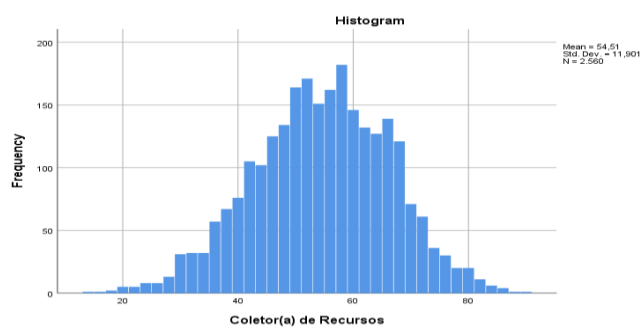
Descriptives

Coletor(a) de Recursos	Mean		54,51	,235
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	54,05	
		Upper Bound	54,97	
	5% Trimmed Mean		54,62	
	Median		54,00	
	Variance		141,623	
	Std. Deviation		11,901	
	Minimum		14	
	Maximum		90	
	Range		76	
	Interquartile Range		18	
	Skewness		-,153	,048
	Kurtosis		-,148	,097

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Coletor(a) de Recursos	,048	2560	,000	,995	2560	,000

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo K

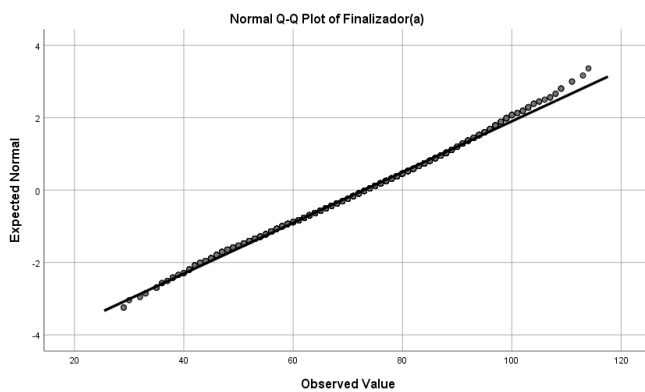
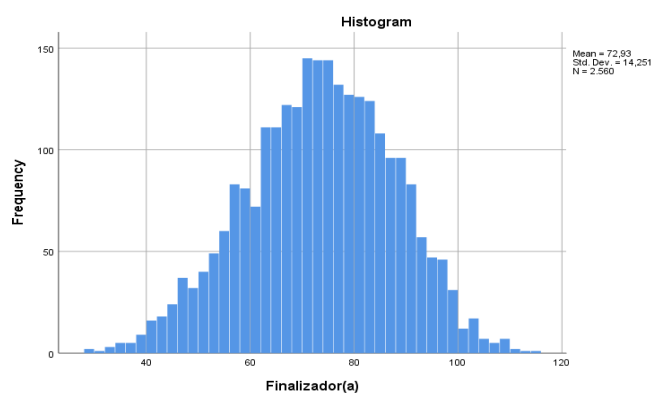
Resultados do Teste de Normalidade do

Papel de Equipa de Finalizador(a)

Anexo K

Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Finalizador(a)

Descriptives						
		Statistic	Std. Error			
Finalizador(a)	Mean	72,93	,282			
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	72,38			
		Upper Bound	73,48			
	5% Trimmed Mean	73,09				
	Median	73,00				
	Variance	203,102				
	Std. Deviation	14,251				
	Minimum	29				
	Maximum	114				
	Range	85				
	Interquartile Range	20				
	Skewness	-,161	,048			
	Kurtosis	-,256	,097			
	Tests of Normality					
Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk			
Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	
Finalizador(a)	,028	2560	,000	,996	2560	,000
a. Lilliefors Significance Correction						



Anexo L

Resultados do Teste de Normalidade do

Papel de Equipa de Harmonizador(a)

Anexo L

Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Harmonizador(a)

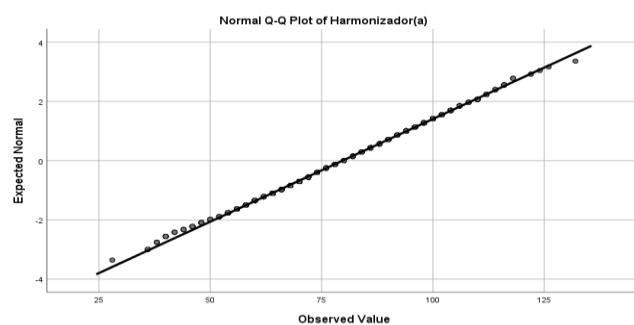
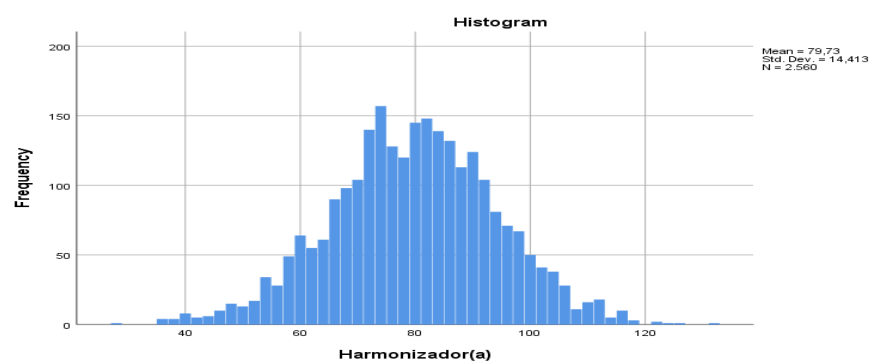
Descriptives

Harmonizador(a)	Mean	79,73	,285
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	79,17	
	Upper Bound	80,29	
5% Trimmed Mean	79,80		
Median	80,00		
Variance	207,748		
Std. Deviation	14,413		
Minimum	28		
Maximum	132		
Range	104		
Interquartile Range	20		
Skewness	-,069	,048	
Kurtosis	,088	,097	

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Implementador(a)	,062	2560	,000	,994	2560	,000

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo M

Resultados do Teste de Normalidade do

Papel de Equipa Implementador(a)

Anexo L

Resultados do Teste de Normalidade do Papel de Harmonizador(a)

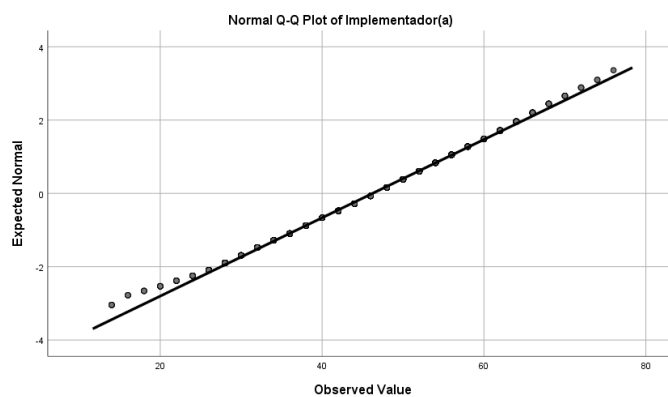
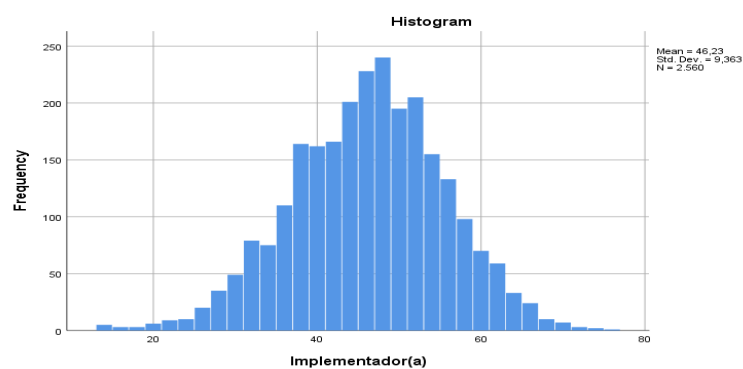
Descriptives

Implementador(a)	Mean	46,23	,185
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	45,87
		Upper Bound	46,59
	5% Trimmed Mean	46,32	
	Median	46,00	
	Variance	87,670	
	Std. Deviation	9,363	
	Minimum	14	
	Maximum	76	
	Range	62	
	Interquartile Range	12	
	Skewness	-,176	,048
	Kurtosis	,095	,097

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Implementador(a)	,062	2560	,000	,994	2560	,000

a. Lilliefors Significance Correction



Anexo N

Resultados Two-Way ANOVA do Papel em Equipa Avaliador(a) Analítico(a)

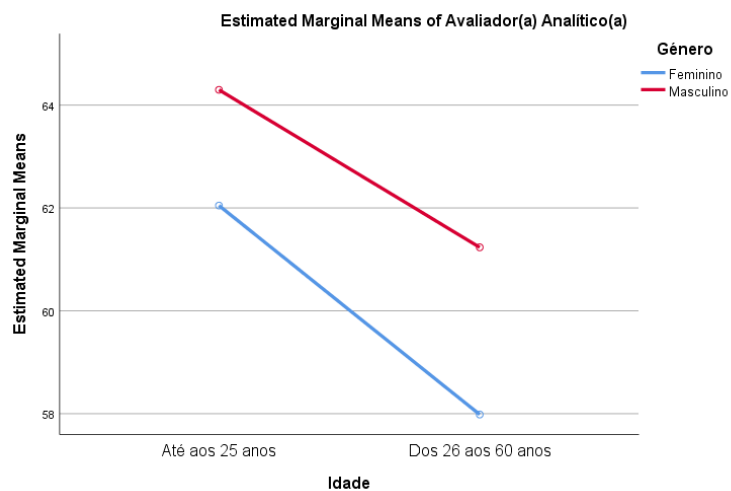
Anexo N

Resultados Two-way ANOVA do Papel de Equipa de Avaliador(a) analítico(a)

Descriptive Statistics				
Dependent Variable: Avaliador(a) Analítico(a)				
Gênero	Idade	Mean	Std. Deviation	N
Feminino	Até 25	62,05	9,291	767
	26 aos 60 anos	57,98	8,798	388
	Total	60,68	9,324	1155
Masculino	Até 25	64,30	9,130	994
	26 aos 60 anos	61,23	9,851	371
	Total	63,46	9,427	1365
Total	Até 25	63,32	9,265	1761
	26 aos 60 anos	59,57	9,462	759
	Total	62,19	9,480	2520

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: Avaliador(a) Analítico(a)						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	11628,445 ^a	3	3876,148	45,410	,000	,051
Intercept	7952605,654	1	7952605,654	93166,999	,000	,974
Gênero	3989,145	1	3989,145	46,734	,000	,018
Idade	6694,453	1	6694,453	78,427	,000	,030
Gênero * Idade	131,914	1	131,914	1,545	,214	,001
Error	214762,266	2516	85,359			
Total	9972509,000	2520				
Corrected Total	226390,711	2519				

a. R Squared = ,051 (Adjusted R Squared = ,050)



Anexo O

Resultados Two-Way ANOVA do Papel de Equipa Coletor(a) de Recursos

Anexo O

Resultados Two-way ANOVA do Papel em Equipa de Coletor(a) de Recursos

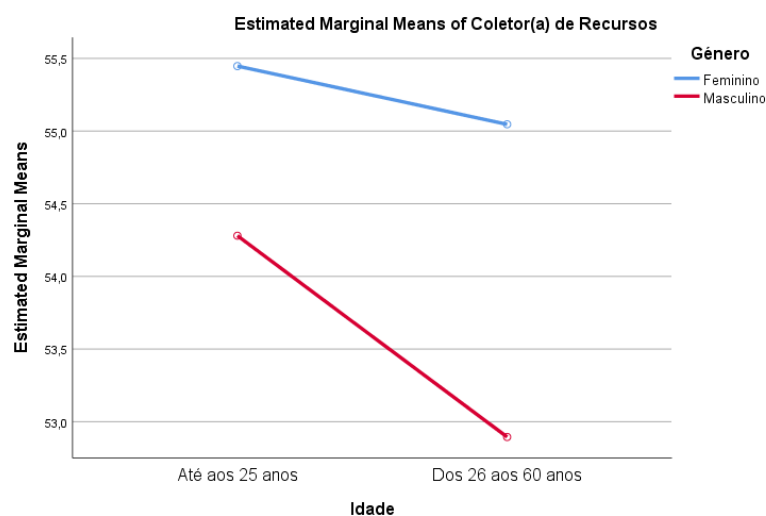
Descriptive Statistics				
Dependent Variable: Coletor(a) de Recursos				
Género	Idade nova	Mean	Std. Deviation	N
Feminino	Até 25	55,45	12,011	767
	26 aos 60 anos	55,05	11,194	388
	Total	55,31	11,739	1155
Masculino	Até 25	54,28	12,147	994
	26 aos 60 anos	52,89	11,565	371
	Total	53,90	12,003	1365
Total	Até 25	54,79	12,098	1761
	26 aos 60 anos	53,99	11,420	759
	Total	54,55	11,901	2520

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Coletor(a) de Recursos

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	1801,972 ^a	3	600,657	4,257	,005	,005
Intercept	6248477,495	1	6248477,495	44286,241	,000	,946
Género	1452,805	1	1452,805	10,297	,001	,004
Idade	420,489	1	420,489	2,980	,084	,001
Género * Idade	127,694	1	127,694	,905	,342	,000
Error	354989,926	2516	141,093			
Total	7855344,000	2520				
Corrected Total	356791,898	2519				

a. R Squared = ,005 (Adjusted R Squared = ,004)



Anexo P

Resultados Two-Way ANOVA do Papel de Equipa

Finalizador(a)

Anexo P

Resultados Two-way ANOVA do Papel de Equipa de Finalizador

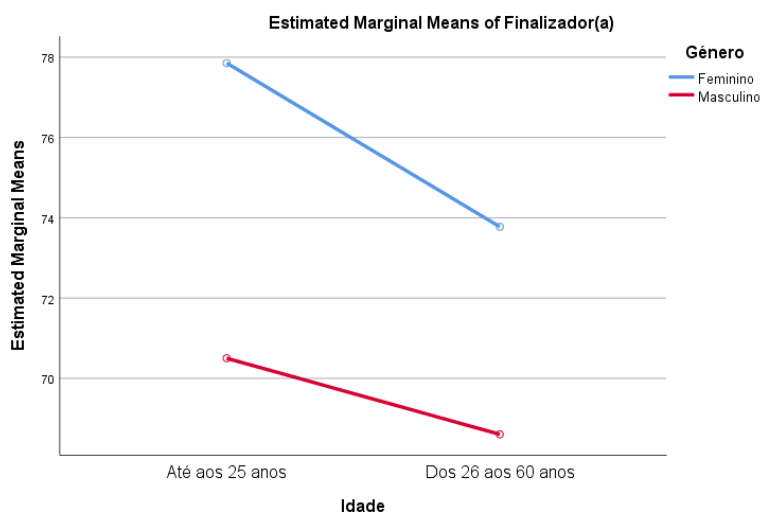
Descriptive Statistics				
Dependent Variable: Finalizador(a)				
Género	Idadenova	Mean	Std. Deviation	N
Feminino	Até 25	77,85	13,047	767
	26 aos 60 anos	73,78	14,127	388
	Total	76,48	13,551	1155
Masculino	Até 25	70,50	14,516	994
	26 aos 60 anos	68,61	13,089	371
	Total	69,99	14,163	1365
Total	Até 25	73,70	14,362	1761
	26 aos 60 anos	71,25	13,864	759
	Total	72,96	14,256	2520

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Finalizador(a)

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	31660,826 ^a	3	10553,609	55,289	,000	,062
Intercept	11147611,941	1	11147611,941	58401,054	,000	,959
Género	20675,712	1	20675,712	108,318	,000	,041
Idade	4702,644	1	4702,644	24,637	,000	,010
Género * Idade	628,114	1	628,114	3,291	,070	,001
Error	480254,888	2516	190,880			
Total	13927713,000	2520				
Corrected Total	511915,714	2519				

a. R Squared = ,062 (Adjusted R Squared = ,061)



Anexo Q

Resultados Two-Way ANOVA do Papel de Equipa

Harmonizador (a)

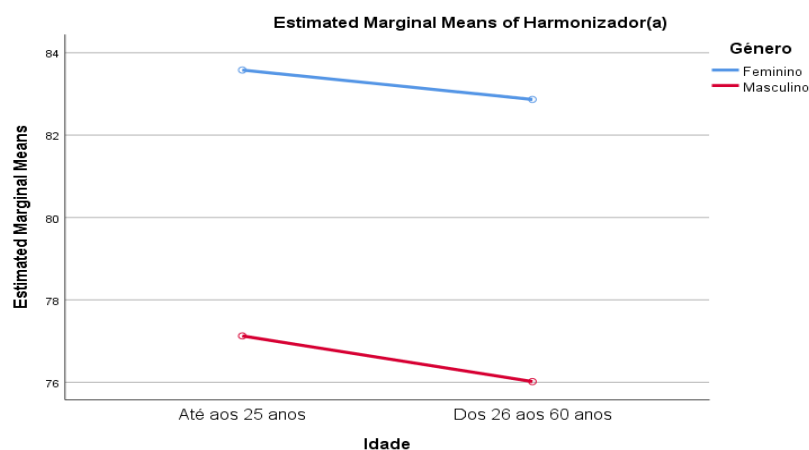
Anexo Q

Resultados Two-way ANOVA do Papel de Equipa de Harmonizador(a)

Descriptive Statistics				
Dependent Variable: Harmonizador(a)				
Género	Idadenova	Mean	Std. Deviation	N
Feminino	Até 25	83,58	13,629	767
	26 aos 60 anos	82,87	14,128	388
	Total	83,34	13,796	1155
Masculino	Até 25	77,12	13,978	994
	26 aos 60 anos	76,02	15,000	371
	Total	76,82	14,266	1365
Total	Até 25	79,94	14,189	1761
	26 aos 60 anos	79,52	14,949	759
	Total	79,81	14,420	2520

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: Harmonizador(a)						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	27033,048 ^a	3	9011,016	45,637	,000	,052
Intercept	13469854,092	1	13469854,092	68219,052	,000	,964
Género	23346,939	1	23346,939	118,242	,000	,045
Idade	438,180	1	438,180	2,219	,136	,001
Género * Idade	20,512	1	20,512	,104	,747	,000
Error	496784,284	2516	197,450			
Total	16575428,000	2520				
Corrected Total	523817,332	2519				

a. R Squared = ,052 (Adjusted R Squared = ,050)



Anexo R

Resultados Two-Way ANOVA do Papel de Equipa

Implementador(a)

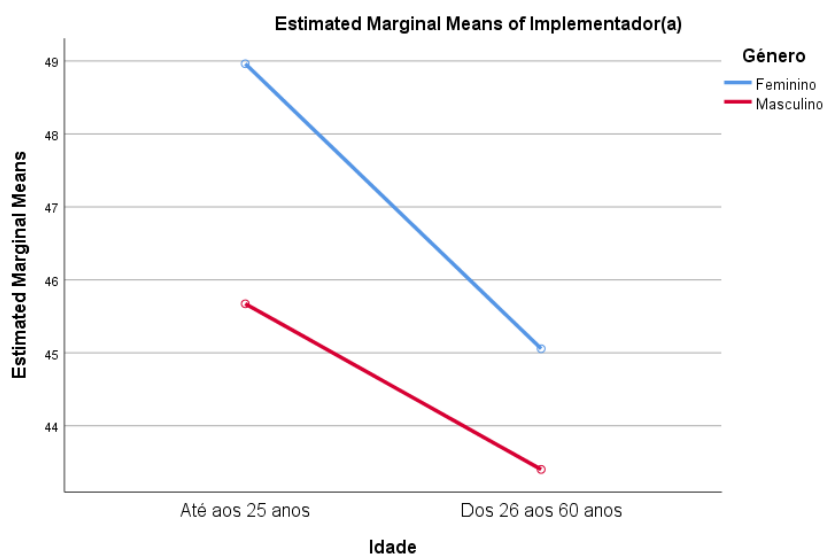
Anexo R

Resultados Two-way ANOVA do Papel de Equipa de Implementador(a)

Descriptive Statistics						
Dependent Variable: Implementador(a)						
Género	Idadenova	Mean	Std. Deviation	N		
Feminino	Até 25	48,96	8,685	767		
	26 aos 60 anos	45,06	9,214	388		
	Total	47,65	9,053	1155		
Masculino	Até 25	45,67	9,562	994		
	26 aos 60 anos	43,40	9,090	371		
	Total	45,05	9,487	1365		
Total	Até 25	47,11	9,332	1761		
	26 aos 60 anos	44,25	9,185	759		
	Total	46,24	9,378	2520		

Tests of Between-Subjects Effects						
Dependent Variable: Implementador(a)						
Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared
Corrected Model	9536,525 ^a	3	3178,842	37,725	,000	,043
Intercept	4421053,386	1	4421053,386	52466,526	,000	,954
Género	3225,221	1	3225,221	38,275	,000	,015
Idade	5030,204	1	5030,204	59,696	,000	,023
Género * Idade	352,581	1	352,581	4,184	,041	,002
Error	212008,898	2516	84,264			
Total	5610688,000	2520				
Corrected Total	221545,422	2519				

a. R Squared = ,043 (Adjusted R Squared = ,042)



Anexo S

**Resultados do Teste T para a diferença de entre médias dos resultados das duas
subamostras de género**

Anexo S

Resultados do Teste T para a diferença de entre médias dos resultados das duas subamostras de género

Papéis	Teste de Levene para Igualdade de Variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias		
	F	Sig.	t	df	95% Intervalo de confiança da Diferença
Avaliador(a) Analítico(a)	0,636	0,000***	-7,441	2558	[-3,493, -2,036]
Coletor(a) de Recursos	0,186	0,002**	3,097	2558	[,536, 2,386]
Finalizador(a)	1,268	0,000***	11,643	2558	[5,339, 7,502]
Harmonizador(a)	0,818	0,000***	11,705	2558	[5,433, 7,619]
Implementador(a)	2,559	0,000***	6,923	2558	[1,828, 3,272]

Nota: Apenas são apresentados os resultados para as Dimensões com diferenças significativas entre médias.

*p<0,05; **p<0,01; ***<0,001